

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníků se službami lyžařského střediska
Measuring Customer Satisfaction with the Services of a Ski Resort

Student: Mária Grončáková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Mária Grončáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Měření spokojenosti zákazníků se službami lyžařského střediska
Measuring Customer Satisfaction with the Services of a Ski Resort
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
3. Charakteristika lyžařského střediska Veľká Rača
4. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se službami a návrh pro jejich zlepšení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

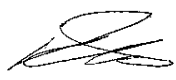
BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
INDROVÁ, J., P. HOUŠKA a Z. PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit*. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

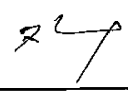
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala zcela samostatně s využitím uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 5. května 2017


.....
Mária Grončáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za cenné poznatky, odborné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval při vypracování této bakalářské práce.

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	7
2.1 KVALITA	7
2.1.1 Kvalita služeb	7
2.1.2 Management kvality	8
2.2 ZÁKAZNÍK	9
2.2.1 Rozdělení potřeb zákazníka	9
2.2.2 Loajalita zákazníka	10
2.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	10
2.3.1 Metody identifikace znaků spokojenosti zákazníků	10
2.3.3 Dotazník	12
2.3.4 Metody průzkumu ke zjišťování potřeb a spokojenosti zákazníka	14
2.4 SLUŽBA	19
2.4.1 Marketingový mix	20
2.4.2 Vlastnosti služeb	21
2.4.3 Faktory ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu	22
3 CHARAKTERISTIKA LYŽAŘSKÉHO STŘEDISKA VELKÁ RAČA.....	24
3.1 SJEZDOVKY A LANOVKY	24
3.2 DOPRAVA A PARKOVÁNÍ.....	26
3.3 SLUŽBY STŘEDISKA	26
3.4 ATRAKCE A SPOLEČENSKÉ AKCE	27
3.5 KONKURENCE.....	28
3.5.1 Středisko Zóna Snow Makov	28
3.5.2 Velké Ostré – lyžařské středisko	29
4 VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SE SLUŽBAMI A NÁVRH PRO JEJICH ZLEPŠENÍ.....	31
4.1 ANALÝZA IDENTIFIKAČNÍCH OTÁZEK	31
4.2 ANALÝZA PRVKŮ DŮLEŽITOSTI A KVALITY	35
4.2.1 Diferenční analýza	35
4.3 ANALÝZA POLOOTEVŘENÉ OTÁZKY	38
4.4 ANALÝZA OTÁZEK ECSI	40
4.4.1 Analýza ECSI.....	46

4.5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
4.5.1 Návrhy řešení k výsledkům Diferenční analýzy.....	49
4.5.2 Návrhy řešení pro výsledky odpovědí na polootevřenou otázku	50
4.5.3 Návrhy řešení k výsledkům Evropského indexu spokojenosti zákazníka.....	50
5 ZÁVĚR.....	52

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 Úvod

V posledních letech se stále více zvyšuje zájem o sporty. Do povědomí veřejnosti se dostávají informace o tom, jak není zdravé být bez pohybu. Nejen toto však pobízí lidi ke sportu, ale často i stereotyp, který zažívají. Velkým problémem však zůstává volný čas, který mají k dispozici pro tyto zájmy, a proto si každý rozmyslí, kde a jak stráví ten svůj. Zároveň lidé mají více možností začít se sportem. Skvělým vyplněním času v zimním období je i lyžování. Právě lyžování a lyžařskému středisku se budeme v následujících kapitolách věnovat.

Slovenské střediska nekonkurují pouze domácímu trhu, ale i tomu zahraničnímu, který mnohdy nabízí lepší služby. Nejlepší zbraní v konkurenci je proto zvyšování spokojenosti zákazníků. Proto je pro tyto podniky životně důležité nestagnovat a snažit se odlišovat svými službami a inovovat ty, které jsou již poskytovány. Tomu všemu napomáhají i stávající technologie, které umožňují zrychlit a zjednodušit práci a v neposlední řadě zlepšovat kvalitu těchto služeb.

Důležitým krokem pro získání nových návštěvníků je i marketing, který se v posledním období rozšířil hlavně na internetu. V dnešní době je skoro každý na sociálních sítích, proto by se měl marketing firem vydávat hlavně tímto směrem. Základem však zůstává poznat svého klienta, zjistit co si přeje, jaké má zájmy a které charakteristiky hledá u poskytovaných služeb. Díky tomu se dá přesně sestavit i marketingová strategie, a také způsob zlepšování poskytovaných služeb.

Cílem bakalářské práce je zjistit míru spokojenosti zákazníků lyžařského střediska s poskytovanými službami a navrhnout opatření, kterými tuto spokojenost zvýšit.

Bakalářská práce bude rozdělena na pět kapitol. Když pomineme úvodní první kapitolu a závěrečnou pátou, je těžiště práce v kapitolách 2, 3 a 4.

Ve druhé kapitole budou zpracovány metody měření spokojenosti zákazníka. Pozornost je zaměřena na pojmy, jako zákazník, spokojenost, služba a vlastnosti služeb.

Třetí kapitola se bude věnovat lyžařskému středisku Veľká Rača. Důvod výběru tohoto střediska je ten, že se nachází jen pár kilometrů od českých i polských hranic a je zde proto velký potenciál co se týče množství návštěvníků. V této práci se nachází podrobný popis historie tohoto střediska, která se datuje již od roku 1926, popis profilů sjezdovek a popis

dalšího velkého množství služeb a atrakcí, na které se mohou zákazníci těšit. V této kapitole bude popsána i konkurence v blízkosti střediska lyžařského střediska.

Čtvrtá kapitola bude věnována vyhodnocení průzkumu spokojenosti zákazníků se službami lyžařského střediska na základě dotazníkového šetření a budou zde poskytnuty návrhy pro její zlepšení.

2 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků

2.1 Kvalita

„Kvalita je souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby.“ [9, s. 545]

„Kvalita představuje způsobilost produktu plnit jeho funkce. Vymezuje se určitými znaky, jako jsou životnost, spolehlivost, přesnost atd. “ [6, s. 167]

Existuje množství interpretací pojmu kvalita, kromě výše uvedených. Kvalita může být definována jako míra spokojenosti zákazníků ze základními vlastnostmi produktu, které jsou neměnné. [17]

Kvalitní produkt by neměl obsahovat žádné vady a zároveň by měl splnit všechny potřeby a očekávání klientů. Také by kvalita jednotlivých znaků produktu neměla být nižší, než byla prezentována. Při výběru produktu se zákazníci zaměřují i na cenu produktu, proto by měla být cena přiměřená kvalitě. V případě, že je cena správně kalkulována, je vyšší šance, že se zákazníci vrátí a tím udržují existenci produktu. [3]

2.1.1 Kvalita služeb

Kvalita je jedním z hlavních ukazatelů, které zákazníci v dnešní době vyhledávají. Samozřejmě žádný zákazník nechce kupovat nekvalitní produkty. Pokud se podnikům podaří splnit očekávání zákazníka, zákazníci se budou vracet zpět. Čím více zákazníků přijde znovu, tím budou vyšší zisky firem, proto je kvalita jeden z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti. Hodnocení kvality je posuzováno jednotlivci – což je subjektivní záležitost. [9]

Rozlišujeme dvě složky kvality služeb:

Technická kvalita – jsou to prvky služby, které jsou měřitelné, jde o finální výsledek služby – oprava vozidla, vzhled účesu. Objektivně je mohou posuzovat pouze odborníci, protože každý zákazník má jiné očekávání a jiný pohled na to, co je kvalitní produkt a co ne.

Funkční kvalita – zákazník tyto znaky služby hodnotí rozdílně. Bývají většinou posuzovány ještě více subjektivněji než technické prvky. Funkční kvalita se vztahuje ke kritériím kvality služeb. [14]

Rozhodujícími kritérii kvality služeb jsou:

- přístupnost (vhodné umístění podniku, délka doby čekání),
- komunikace (služba je popsána jasně a srozumitelně),
- kompetence (zaměstnanci mají určité pravomoci a znalosti),
- zdvořilost (profesionální a příjemné chování zaměstnanců),
- důvěryhodnost,
- spolehlivost,
- vnímavost (zaměstnanci reagují pohotově),
- bezpečnost,
- reálnost (prezentace produktů odpovídá kvalitě),
- porozumění a znalost zákazníka. [6]

2.1.2 Management kvality

Díky globalizačním trendům se zvyšuje množství konkurence, a proto organizace musí vyrábět více kvalitnějších produktů než jejich konkurenti. Kvůli tomu musí firmy dbát na management kvality, který zajišťuje nižší počet vad a nedostatků, méně reklamací a ukazuje, jak řídit kvalitu ve všech fázích výroby nebo poskytování služeb. [9]

Nejznámějším přístupem k managementu kvality v Evropě je využití mezinárodních norem. Tyto normy určují požadavky na systém managementu jakosti QMS (Quality Management System). Organizace, která vydává mezinárodní normy pro systém managementu kvality se nazývá International Organization for Standardization, ve zkratce ISO. Nejdůležitější normou v rámci managementu kvality je ISO 9001, kde jsou specifikovány požadavky na QMS. Zavedení QMS ve firmách je nezbytnou součástí celkového managementu organizace a nejenže zlepšuje reputaci podniku, ale může v konečném důsledku přispět i po finanční stránce. [1]

2.2 Zákazník

„Pojem zákazník zahrnuje širokou škálu osob s různými společnými či unikátními potřebami, chováním, očekáváním a způsobem hodnocení“ [15, s. 153]

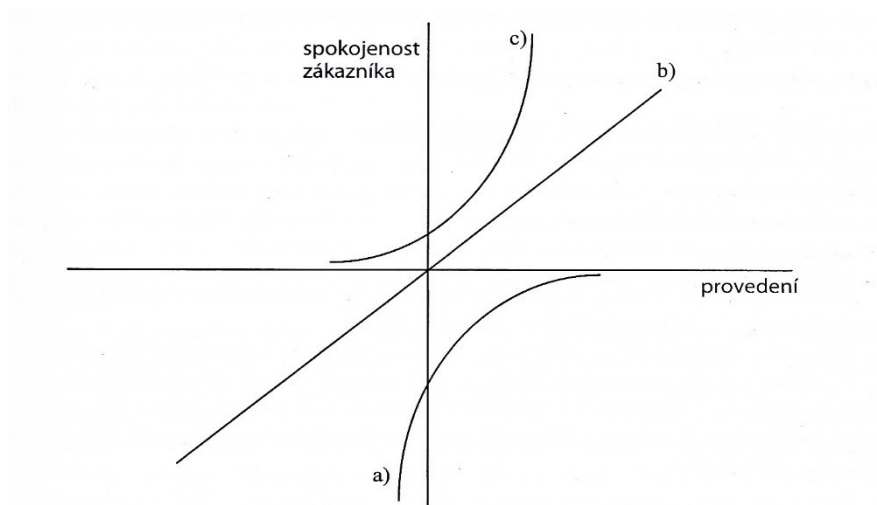
Zákazníky jsou všechny osoby nebo organizace, které využívají nebo chtějí využívat produkty nabízené určitými podniky. [12]

Zjištění potřeb, požadavků a tužeb zákazníků je důležité při uspokojování našich zákazníků. [8]

2.2.1 Rozdělení potřeb zákazníka

Rozdělení potřeb zákazníka podle japonského experta Kana zahrnuje tři základní skupiny.

- a) Musts, v překladu nutné – jsou to potřeby zákazníka, které musí být splněny. Pokud jsou splněny, míra uspokojení zákazníka se nemění. V případě, že nejsou splněny, je zákazník nespokojen.
- b) Linear, v překladu lineární uspokojení – spokojenost zákazníka je vyšší, pokud je tato potřeba lépe naplněna a totéž platí i naopak, tzn. že se spokojenost lineárně zvyšuje anebo snižuje.
- c) Delight, nebo tzv. potěšení zákazníka – zákazník s naplněním této potřeby nepočítá, takže v případě, že je tato potřeba naplněna, zákazník je spokojenější (viz obr. 2.1). [1]



Obr. 2.1: Kanův model spokojenosti zákazníka, Zdroj: [1, s. 23]

2.2.2 Loajalita zákazníka

„Loajalita je způsob budoucího chování zákazníků, projevující se hlavně opakovanými nákupy a pozitivními referencemi“ [12, s. 85]

Pro podnik je velmi důležité získávat věrné zákazníky, protože je prokázáno že, věrní zákazníci nám zvyšují zisky. Proto by měl podnik svou činností usilovat všemi možnými způsoby, aby se k němu zákazníci vraceli. Existuje řada faktorů, které loajalitu ovlivňují. Mezi ně patří cena produktů, spokojenost zákazníka, emocionální vztah zákazníka k podniku atd. [12]

2.3 Spokojenost zákazníka

Podle mezinárodní normy ISO 9000:2015 získá zákazník zadostiučinění podle toho, do jaké míry byly jeho potřeby uspokojeny. Může se stát, že zákazník mnohdy ani sám nedokáže říci, které charakteristiky výrobků nebo služeb ho dokáží nejlépe uspokojit, pokud je nevyzkouší. Proto je pro podniky důležité, aby naplňovali touhy zákazníků, i když nejsou přesně specifikovány. [17]

Zákazník, který není spokojen s produktem, následně tento produkt určitě nebude doporučovat svým přátelům nebo rodině. Naopak poptávka po produktech se bude zvyšovat, pokud jeho požadavky budou naplněny. Je třeba své zákazníky důkladně znát a vědět, co zákazníka zajímá a co mu přidává nejvyšší užitek. Proto je spokojený zákazník zárukou vyšších zisků a tržeb. [1]

Čím více je zákazník spokojen, tím je vyšší pravděpodobnost, že se znovu vrátí. Ve většině případů se tedy ze spokojeného zákazníka stává věrný zákazník. Zároveň však spokojenost a loajalita není totéž. Jsou to dva rozdílné pojmy. Loajalita je kladný postoj k určité značce, zatímco spokojenost je pocit, kdy jsou naplněny představy zákazníka o produktu. [16]

2.3.1 Metody identifikace znaků spokojenosti zákazníků

V praxi bývají rozlišovány dva druhy metod identifikace znaků spokojenosti:

- a) Metody rozvoje znaků jakosti.
- b) Metody poslechu hlasu zákazníka.

Oba druhy těchto metod jsou v praxi realizované s podporou:

- přímých interview,
- diskusemi v ohniskových skupinách nebo
- analýzy tzv. kritických událostí,
- dotazníkových šetření.

Přímé interview – při této metodě jsou zákazníci přímo dotázáni tzv. tazatelem, aby definovali znaky spokojenosti. Přičemž tazatel by je neměl nijak ovlivňovat.

Diskuse v ohniskových skupinách – metoda při, níž skupina lidí diskutuje o charakteristikách produktů, které je dokáží uspokojit. Často se v těchto diskusích, používá skupinová technika zvaná brainstorming.

Analýza tzv. kritických událostí – tato metoda se v České republice využívá nejméně. Zjišťována je tzv. kritická událost, to je událost, kterou si zákazník vybaví při používání určitého produktu ať už to byla kladná nebo záporná zkušenost.

Dotazníkové šetření – dotazníky jsou uspořádány ve formě sady otázek, díky kterým je možné zjistit, jaké charakteristiky výrobků a služeb lidé preferují. Otázky by měly být formulovány tak, aby nemohly ovlivňovat odpovědi respondentů. [12]

2.3.2 Dotazování

Dotazování je způsob sběru základních údajů pomocí otázek, které jsou pokládány respondentům. Odpovědi na tyto otázky, pomáhají zjistit názory a postoje určité skupiny dotazovaných na konkrétní témata. Rozlišují se různé typy dotazování podle kontaktu s respondenty. [8]

Typy dotazování:

Osobní rozhovory – tento typ dotazování je založen na osobním kontaktu s respondentem. Patří mezi nejstarší formy dotazování. Osobní kontakt má řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody patří nejvyšší návratnost odpovědí a také přímá interakce s dotazovaným, což může napomoci i pro správné pochopení otázek. Největší nevýhodou je, že tato forma dotazování je finančně náročná. [8]

Telefonické dotazování – patří mezi jednu z častých forem dotazování. Tato forma patří také k těm finančně náročnějším a často se stává, že respondenti jsou neochotni odpovídat neznámým osobám. Na druhé straně telefonické dotazování funguje pružně a pohotově. [10]

Online dotazování – patří mezi nejmladší formy dotazování a jeho největšími výhodami jsou nízké náklady, jednoduchost a vysoká rychlost při zpracování informací. Tato metoda se využívá i při oslovování hůře dosažitelných skupin (dospívající, manažeři atd.). Ale i využití internetu má své nevýhody – jako např. neznalost cílové skupiny. [9]

Písemné dotazování – tento způsob dotazování je často využíván. Náklady na ankety jsou nízké a umožňují respondentům odpovídat i na otázky, které jsou intimnější, a proto není vhodné je pokládat při osobních rozhovorech. Tato forma dotazování přináší sebou i nevýhody v podobě nízké návratnosti dotazníků, a také nepříznivě ovlivňuje životní prostředí. [10] Nejpoužívanějším nástrojem, který se používá při dotazování je dotazník.

2.3.3 Dotazník

Dotazník reprezentuje elektronický nebo papírový formulář, který obsahuje řadu otázek, na které respondenti odpovídají. Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech:

- získává informace od respondentů,
- poskytuje strukturu a usměrňuje proces rozhovorů,
- zajišťuje standardní jednotnou šablonu pro zapisování odpovědí,
- usnadňuje zpracování dat. [8]

Jedním z důležitých kroků při tvorbě dotazníků je určení vzorku zákazníků, tzv. vzorkování. Vzhledem k tomu, že ve velkých podnicích je velmi nákladné oslovovat všechny zákazníky, je nutné najít reprezentativní skupinu, která by měla představovat názory všech respondentů.

Metody výběru vzorku zákazníků jsou:

- **census** – využívá se v podnicích s nižším počtem zákazníků. Při této metodě se oslovují všichni zákazníci.
- **úsudkové** – je nejméně spolehlivou metodou, kvůli tomu, že výběr respondentů, závisí na úsudku a zkušenostech toho, kdo realizuje dotazník.

- **statistická** – výběr respondentů je náhodný, proto nám tato metoda zaručuje spolehlivé výsledky. [12]

Tvorba dotazníku

Dotazník se obecně skládá ze tří částí:

- Hlavička dotazníku s vysvětlením cílů výzkumu.
- Tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí.
- Poděkování a pokyny k předání. [8]

Délka dotazníku závisí na tazateli. Obecně by dotazník neměl mít více než 20 otázek, protože by to mohlo odradit respondenta od vyplnění. Avšak délka dotazníku není až tak důležitá, jako je jeho časová náročnost. Doporučená časová doba vyplnění dotazníku je přibližně okolo 10 minut. [8]

Otázky v dotazníku by měly být správně formulovány a měla by se zachovat jejich poslušnost. Důležité je si uvědomit, že výběrem formy otázky, může být ovlivněna odpověď respondenta. [9]

Základní typy otázek v dotazníku jsou:

a) otevřené: dávají respondentům možnost vyjádřit jejich názor vlastními slovy.

b) uzavřené: u tohoto typu dotazů má respondent možnost si vybrat ze dvou nebo více odpovědí. Respondent odpovídá pomocí kroužkování nebo odklikávání v případě online dotazníků, díky tomu se nemusí velmi soustředit a ušetří čas.

Mezi tyto otázky patří i ty identifikační, které zjišťují osobní údaje o dotyčném (věk, pohlaví atd.). Tento typ otázek by se měl v případě anonymních dotazníků umístit na konec, aby neznepokojil respondenta. [8]

c) polootevřené: vznikají kombinací uzavřených a otevřených otázek. Tyto otázky nabízejí vedle alternativních odpovědí i položku "jiné", kde člověk může vyjádřit vlastní názor. [10]

Formát dotazníku je důležitý při oceňování jednotlivých znaků kvality. Existují čtyři základní typy formátů. Prvním z nich je formát check-listů, který obsahuje otázky, na které

zákazník reaguje odpověďmi typu "spokojen" nebo "nespokojený". Mezi další tři formáty patří Likertův, verbální a numerický. Všechny tyto tři typy mají společnou víceúrovňovou hodnotící škálu, povětšinou od 1-5. [12]

Při tvorbě dotazníku je také podstatné určení metody hodnocení spokojenosti zákazníka, pomocí které se budou vyhodnocovat výsledky. [12]

2.3.4 Metody průzkumu ke zjišťování potřeb a spokojenosti zákazníka

V následující části bude charakterizována metoda průzkumu ke zjišťování potřeb zákazníka Quality Function Deployment a následně budou přiblíženy tři metody zjišťování spokojenosti zákazníka, ke kterým patří metoda Okno zákazníka, Diferenční analýzy a analýza ECSI.

Quality Function Deployment

Metoda hodnocení kvality QFD pochází z Japonska a byla vyvinuta v sedmdesátých letech. Název Quality Function Deployment znamená v překladu "Rozpracování funkcí kvality". Mezi hlavní výhody této metody se patří:

- orientace na zákazníka,
- vytváření báze informací pro plánování kvality,
- snížení počtu konstrukčních a technologických změn,
- zkrácení doby vývoje,
- nižší náklady na vývoj a realizaci nových produktů,
- lepší komunikace a spolupráce mezi odbornými útvary. [11]

QFD je metoda, která umožňuje jasně specifikovat požadavky zákazníků na produkty a služby. QFD je v podstatě úvod k procesu plánování kvality, který přivede k nejlepšímu možnému řešení vlastností produktů a služeb. Tyto vlastnosti pak skutečně respektují klientovo přání. Tato metoda je využívána na začátku plánování nového produktu a tím napomáhá zjistit manažerem, zda se investice do tohoto typu výrobku nebo služby vyplatí.

Metoda je založena na principu maticového diagramu, který se nazývá "Dům kvality". Do Domu kvality se promítá tzv. hlas zákazníka, který identifikuje potřeby zákazníka. Hlas zákazníka se využívá při překladu požadavků zákazníka do měřitelných znaků kvality produktu. [2]

Metoda „Okno zákazníka“

Metoda, která má za cíl zjistit míru spokojenosti kvality a váhu jednotlivých charakteristik služeb u zákazníka.

Podle významnosti znaků služeb rozdělujeme stupnici pro kvalitu na:

- výborný, vynikající, 4 body,
- spíše dobrý, 3 body,
- spíše špatný, 2 body,
- nevyhovující, 1 bod.

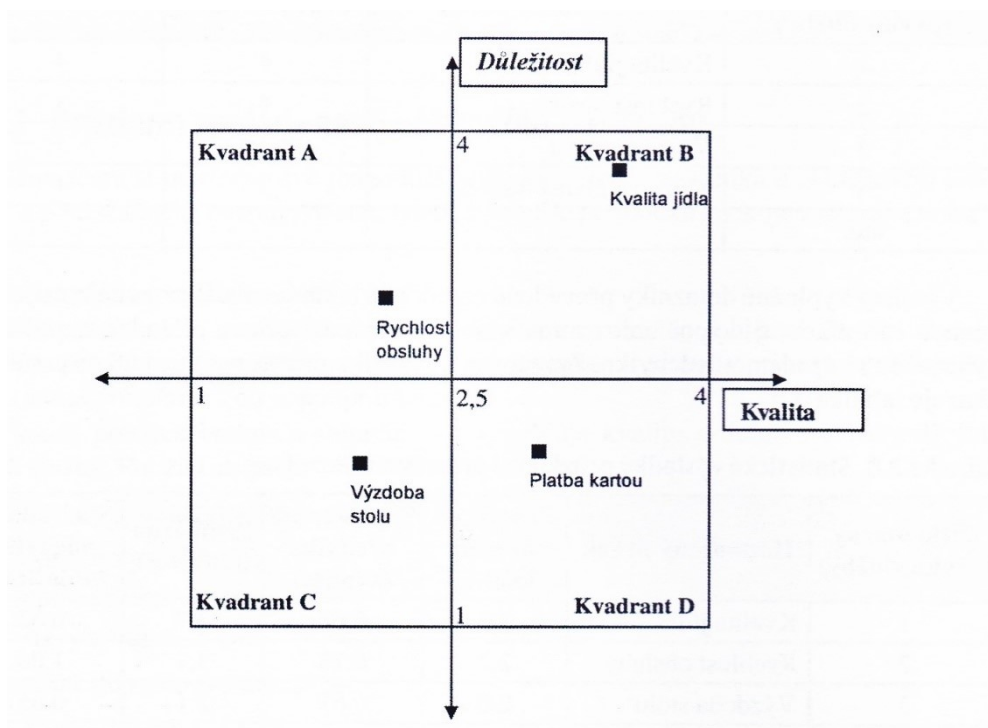
Podle důležitosti znaků rozlišujeme:

- velmi důležitý, 4 body,
- spíše důležitý, 3 body,
- spíše nedůležitý, 2 body,
- velmi důležitý, 1 bod. [1]

Sudý počet kategorií odpovědí má výhodu v tom, že respondenti musí vyjádřit svůj názor, protože stupnice neobsahuje neutrální pozici. [8]

Každý z respondentů, kteří službu nebo výrobek vyzkoušel je požádání, aby vyjádřil jeho spokojenost s produktem na stupnici od 1-4. Potom se určí důležitost jednotlivých znaků, které jsou také bodované podle stupnice uvedené výše. Jednotlivé body jsou pak zpracovány pomocí statistiky. Podle počtu přiřazených bodů bude zjištěno, které znaky výrobků a služeb třeba zlepšit nebo udržet v dosažené úrovni. Nakonec se s jednotlivých výsledků sestrojí graf. [1]

K sestrojení grafu je nutné znát hodnoty spokojenosti zákazníků s jednotlivými znaky a důležitost těchto znaků pro zákazníka. Základní tvar grafu obsahuje dvě osy. První osa X označuje hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti u celého vzorku zákazníků. Druhá osa Y zase označuje stupeň důležitosti těchto znaků pro klienty. Průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti člení okno na čtyři kvadranty. Toto rozdělení je vidět na obrázku č. 2.2. [12]



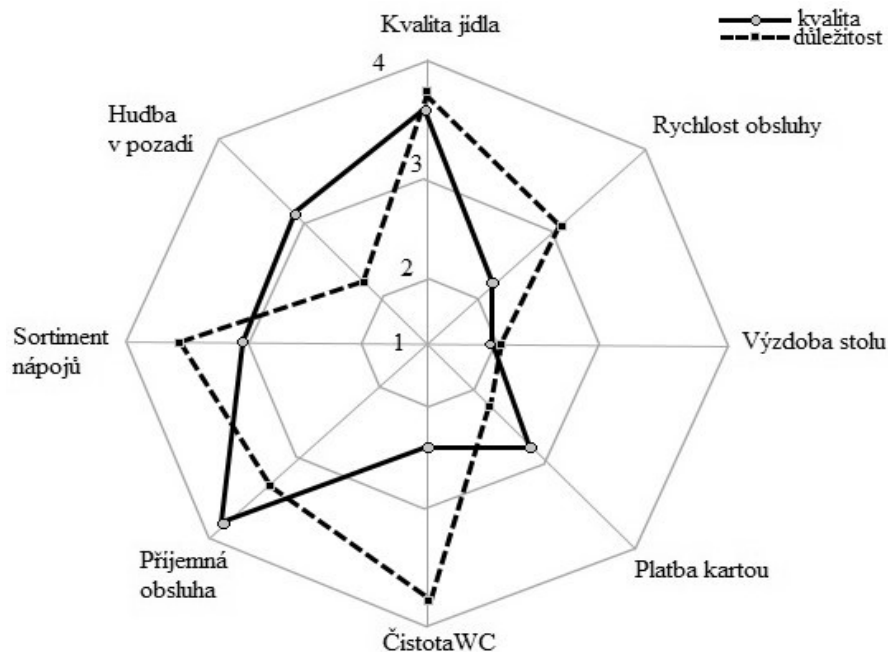
Obr. 2.2: Okno zákazníka, Zdroj: [1, s. 64]

Metoda "Diferenční analýza"

Další z metod je Diferenční analýza. Tato metoda funguje na podobném principu jako metoda "Okno zákazníka". Podle bodového systému je zjišťována kvalita a důležitost u jednotlivých znaků pro zákazníky. Může být použito buď stejné bodování od 1-4 jako v předchozí metodě nebo jiné členění.

Na závěr výzkumu je zjištěno průměrné skóre kvality a průměrné skóre důležitosti. Potom je převeden rozdíl mezi těmito dvěma proměnnými. Podle toho, zda je rozdíl negativní nebo kladný je zjištěno, které znaky mají pro zákazníka vyšší prioritu a je nutné je napravit a naopak, které není nutné měnit. V případě negativních hodnot je nutné zavést nápravná opatření, protože kvalita je nižší než důležitost. Na druhé straně v případě kladných hodnot, není bezpodmínečně nutné tyto vlastnosti měnit.

Pro grafické znázornění výsledků Diferenční analýzy se využívá paprskový diagram. V následujícím obrázku č. 2.3, je znázorněn paprskový diagram na průzkumu spokojenosti zákazníka v restauraci. Ze znázorněné difference je vidět, že nejvyšší záporný rozdíl, a tedy i největší problém je v rychlosti obsluhy a v čistotě toalet.



Obrázek č. 2.3 Paprskový diagram – průřez spokojenosti zákazníka v restauraci,

Zdroj: [1, s. 66]

Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index)

ECSI je evropská metoda měření spokojenosti zákazníka s výrobky nebo poskytovanými službami. Předchůdcem této metody z 90 let, je Americká verze nazývaná ACSI (American Customer Satisfaction Index), což je v překladu Americký index spokojenosti zákazníka. Ve světě existuje kromě Evropského a Amerického indexu kvality ještě několik dalších. [1]

Tato metoda sleduje celkem sedm hypotetických oblastí:

- **Image** – slouží pro celkovou představu o výrobku nebo službě, má za úkol motivovat zákazníky ke koupi produktu.
- **Očekávání** – jsou jednotlivé vlastnosti produktu, například pravděpodobnost naplnění přání, nebo prostředí a dostupnost prodejen, které zákazník jako jednotlivce očekává.
- **Vnímaná kvalita** – úroveň doprovodných služeb, servis, široká nabídka služeb a výrobků, spolehlivost – to všechno zákazník vnímá jako kvalitativní prvky produktů.
- **Vnímaná hodnota** – je to měřitelná proměnná, kde zákazník zjišťuje, zda výška ceny je srovnatelná s mírou užitku.

- **Spokojenost** – je to pocit, kdy klient celkově uspokojí své potřeby a očekávání.
- **Stížnosti zákazníka** – tímto pojmem, můžeme označit nespokojenost klienta s kvalitou nebo vlastnostmi produktu, které nedopadly podle jeho očekávání.
- **Loajalita** – doporučení přátelům a známým, opakované nákupy či cenová tolerance, to jsou všechno známky loajality a spokojenosti zákazníků. [8]

Výpočet Indexu spokojenosti zákazníka

Pro výpočet Indexu spokojenosti zákazníka je nutné vypočítat váhy pro jednotlivé měřitelné proměnné. Váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu se vypočítá pomocí kovariance mezi hodnotnou x_{ij} , která představuje hodnotu měřitelné proměnné zjištěnou z výsledků marketingového dotazníku, a hodnotou y_j představující aritmetický průměr hodnot měřitelných proměnných x_{ij} (vzorec 2-1). [1]

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y) \quad (2-1)$$

Legenda:

cov – kovariance,

n – počet proměnných,

x_i – hodnota měřitelné proměnné,

μ_x – průměr i -té proměnné pro všechny respondenty,

y_i – průměr odpovědí pro všechny měřitelné proměnné v rámci 1 hypotetické proměnné pro j -tého respondenta,

μ_y – průměr průměrů y_i za všechny respondenty.

Zdroj: [1, s. 67]

Pak je možné vypočtenou váhu dosadit do vzorce pro výpočet celkového Indexu spokojenosti zákazníka (vzorec 2-2).

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^N (v_{ij} \cdot x_{ij})}{10 \sum_{i=1}^N v_{ij}} \quad (2-2)$$

Legenda

e_j – index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} – váha i -té měřitelné proměnné, pro j -tou hodnotu,

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné,

10 - číslo je odvozeno z bodové stupnice (1-10),

N – počet měřitelných proměnných.

Zdroj: [1, s. 67]

2.4 Služba

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně je zcela nehmatatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví“ [5, s. 68]

Jelikož konkurence v oblasti služeb je vysoká, dochází často k jejímu napodobení ostatními podniky. Proto je třeba, aby se služby neustále zlepšovaly. Důležité je také stále vyvíjet nové prvky, aby byli zákazníci příjemně překvapeni s úrovní poskytovaných služeb a stávaly se tak loajální zákazníci [15]

Ve službách věnujeme pozornost:

- diferenciaci nabídky služeb,
- inovacím,
- úrovni kvality služeb,
- distribučním cestám,
- cenové politice,
- marketingové komunikaci. [5]

Nejdůležitější současné proměny ve sféře služeb:

- privatizace,
- nové technologie,
- vytváření řetězců a franchisingových sítí,
- internacionalizace a globalizace služeb,
- zvyšování produktivity,
- zlepšování kvality,
- pronikání velkých výrobců do oblasti služeb,

- tlaky veřejných a neziskových organizací na získání nových finančních zdrojů,
- získávání kvalifikovaných manažerů, schopných neustále inovovat,
- průnik marketingu. [5]

K službám neodmyslitelně patří i marketingový mix, který ovlivňuje výběr služeb zákazníka a v konečném důsledku i celkovou spokojenost zákazníků se službami. Kromě základního členění, které bude přiblíženo v následující části se postupně přidaly další tři prvky – materiální prostředí, lidé a procesy. [14]

2.4.1 Marketingový mix

Hlavními faktory, které jsou schopné ovlivnit poptávku po produktech, jsou nástroje marketingového mixu. Čím vyšší bude poptávka po produktech, tím vyšší budou i zisky podniku. Pro podnik je proto velmi důležité, správně stanovit marketingovou strategii. Následující část se bude věnovat základnímu členění marketingovém mixu, ve kterém jsou využívána čtyři proměnné – produkt, cena, komunikace a distribuce. Je na podniku, v jakém pořadí bude k těmto prvkům přistupovat a jak intenzivně je bude využívat, aby dosáhl svého cíle. [9]

Produkt

Pod tímto pojmem se rozumí výsledek podnikatelské činnosti. Zahrnuje výrobky a služby a v podstatě všechny hmotné a nehmotné potřeby. Při výběru, jaký produkt bude poskytován, by se měl brát zřetel na přání zákazníků, aby z něj získali pro sebe nějaké výhody nebo přínosy. Myslet by se přitom mělo i na to, které skupině lidí ho se bude nabízet, protože staršího člověka nezaujme totéž jako mladého. [16]

Cena

Stanovit výši ceny je mnohdy velmi složité, proto by tomu podnik měl věnovat delší dobu. Cena může zákazníky přilákat, ale i odradit. Je to určitá hodnota, kterou jsou ochotni zákazníci dát za to, aby něco vlastnili nebo mohli používat. Je třeba si uvědomit, že při kalkulování ceny je nutné zvážit všechny náklady, které byly vynaložené při vytváření produktů. Cenu je zároveň třeba kalkulovat tak, abychom z prodeje dosáhli zisk a zároveň byla výše ceny pro zákazníka atraktivní. [9]

Komunikace

Při správně zvolené komunikaci se produkt může prodat rychleji. Komunikace se nevztahuje pouze na odběratele, ale také na dodavatele a různé další cílové skupiny. V dnešní době je už i množství externích firem, které se specializují na komunikaci. [15]

Distribuce

Jedním z faktorů, na které zákazník přihlíží je dosažitelnost produktů. Lidé si nebudou vybírat služby nebo výrobky vzdálené od domova, protože by jim to mohlo přivodit další náklady při jejich pořizování. Zaměřit se na šetrnou manipulaci se zbožím je také nutné. Zákazník nebude spokojen, pokud dostane poškozené zboží. [9]

2.4.2 Vlastnosti služeb

Služby se liší od hmotných výrobků svými vlastnostmi, v této části budou přiblíženy čtyři základní členění vlastnosti služeb.

Nehmotnost – jedním z hlavních znaků je, že služba je nehmotná. Proto se služba nedá posuzovat podle základních lidských smyslů. Jelikož službu nemůžeme „chytit do ruky“, je zřejmé, že ji nemůžeme ani vlastnit. [7]

Neoddělitelnost – spočívá v tom, že zákazník při poskytování služby je v kontaktu také s poskytovatelem této služby. Tento poskytovatel je tedy součástí služby, a proto i ovlivňuje její kvalitu. [5]

Proměnlivost – služba je variabilní, mění se podle požadavků zákazníků, proto není možné službu úplně standardizovat. Avšak do hodnocení služby mohou až už pozitivně nebo negativně vstoupit osoby v podobě jiných zákazníků nebo samotných zaměstnanců. [7]

Pomíjivost – služba na rozdíl od výrobku nemůže být skladována nebo uchována do budoucna, protože se váže k určitému časovému okamžiku. V případě, že není možné službu využít, zaniká. [5]

Existuje množství odvětví služeb od dopravních přes finanční až po služby v cestovním ruchu. Právě do oblasti cestovního ruchu se řadí i lyžařská střediska. V následující části budou uvedeny faktory, které ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu. [4]

2.4.3 Faktory ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu

Existuje řada činitelů, ať už vnějších nebo vnitřních, které ovlivňují kvalitu služeb. V této části budou všechny faktory charakterizovány a bude postupně popsáno, proč a jak ovlivňují činnosti organizace. Nejdříve budou popsány faktory vnější, které člověk sám nemůže kontrolovat a mezi tyto oblasti patří ekonomie, politika, legislativa atd. [3]

Ekonomické vlivy

Ekonomická situace ovlivňuje řadu činností, mezi tyto činnosti, řadíme i ty, které se nacházejí také v oblasti cestovního ruchu. V případě, že lidé nebudou mít dostatek financí, budou služby cestovního ruchu omezovat, protože tyto služby pro ně nejsou životně nutné. [16]

Politické a právní vlivy

V posledních letech se Evropa mění ať už politicky nebo právně. Využívají se globalizační trendy, mezi které patří i volný pohyb – od osob přes služby až po kapitál. Integrují se právní nařízení, vzájemně se obchoduje a všechny tyto legislativní a právní změny ovlivňují přímo či nepřímo kvalitu poskytovaných služeb. [3]

Technologické vlivy

Vědeckotechnické pokroky jsou v dnešní době na vzestupu a vytvářejí mnohé příležitosti na rozvoj firem. Podniky jsou díky nim lépe informovány ať už o nových způsobech zvyšování kvality nebo o možnostech snižování negativních ekologických a klimatických dopadů na životní prostředí. Moderní technologie mají několik výhod nejen pro firmy, ale i pro spotřebitele. Zákazníci mají možnost srovnávat konkurenční nabídky a jednodušeji si vyhledávat informace o produktech. Proto mají inovace v této oblasti velmi významné místo. [16]

Sociálně – kulturní vlivy

Každý člověk touží po něčem jiném. Tyto touhy se mění, ať už s důrazem na sociální prostředí, ve kterém lidé žijí, ale i s různými etapami života. Mladí lidé mají jiné preference, než starší a využívají jiné služby. Proto jsou tyto vlivy rozhodujícím faktorem při vytváření nabídky na trhu. Rovněž se postupně mění množství volného času, který mohou využívat. Všechny tyto aspekty mají vliv i na úroveň poskytovaných služeb. [16]

Nyní budou přiblíženy faktory, které člověk svou činností může ovlivňovat. Zaměstnanci, způsob řízení podniku, organizace práce a využívání nových technologií, toto všechno působí na kvalitu služeb zevnitř podniku. [3]

Pracovníci ve službách cestovního ruchu

Pro zvyšování kvality poskytovaných služeb je důležité zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky. Také je důležité, aby byli zaměstnanci motivováni k co nejlepším výsledkům své práce, a tak přispěly ke zlepšování služeb. [4]

Organizace práce a řízení podniku a destinace cestovního ruchu

V podniku je velmi důležitá správná organizační struktura. S ní je spjata dělba práce, organizace práce, styl řízení podniku nebo i rozhodování o velikosti či kategorii podniku. Pokud je organizace v podniku správně navržena, můžeme nejen pružněji reagovat na změny trhu, ale také vylepšovat kvalitu služeb, díky, které budou naši zákazníci spokojenější. [4]

V posledních letech narůstá počet konkurentů z více oblastí. To zapříčiňuje, že cestovní ruch je již přesycen různými druhy služeb, proto je důležité, aby si podniky v rámci určité lokality navzájem pomáhaly. [3]

Vybavení a zařízení podniku

V neposlední řadě je důležité investovat do zařízení podniku. V dnešní době je na výběr z velkého sortimentu produktů, které se neustále inovují. Moderní technologie pomáhají nejen zlepšovat kvalitu služeb, ale práci i zlehčí a zrychlí. [3]

3 Charakteristika lyžařského střediska Veľká Rača

Lyžařské středisko Veľká Rača se nachází v regionu Kysuce, přesněji v obci Oščadnica. Obec Oščadnica se rozkládá v severozápadní části Slovenska, která hraničí s Polskou a Českou republikou. Oščadnica patří mezi největší obce v Slovenské republice. Její rozloha je 59 km². [18]

Historie Velké Rači se datuje od roku 1926, kdy se zde objevily první známky turistického ruchu. V tomto roce se začala stavět první dřevěná chata ve výšce 960 m.n.m. v dnešní části Dedovka. Tato chata měla kapacitu 40 lůžek, bohužel v roce 1929 úplně vyhořela. Avšak o 5 let později se postavila nová chata, kterou nazývali Mlynčárová chata podle jejího nájemce. Tato chata vystřídala v průběhu let několik majitelů a prošla několika úpravami. V roce 1970 se začalo zajímat o Raču město Čadca. Velkou Raču odkoupil v té době známý podnik Tatra Čadca, který později začal budovat další chatu – srub. Tato chata byla později přebudována a v současnosti je to velmi známá chata Koliba. Později se začaly budovat další chaty jako například dnešní chata Čučoriedka. Obec Oščadnica se stala majitelem Velké Rače v roce 1991. Snažila se hlavně o zvelebení sjezdovek a stávajících zařízení. Později v roce 1995 se začal cestovních ruch rozrůstat a organizovat přes turisticko-informační kancelář Rača-Tik, která působí dodnes. Koncem roku 1999 Rača získala soukromého investora, který pomohl při zlepšování poskytovaných služeb, zajistil osvětlení, vybudoval vodojem a moderní hospodářskou budovu se strojovnou. Zajistil i nové stroje na zasněžování. Současným majitelem je akciová společnost Snowparadise, s. r. o., která vlastní Raču od roku 2002. Díky čemuž získala název Snowparadise Veľká Rača Oščadnica. S novým majitelem přišlo několik změn směrem k modernizaci a začala se budovat Veľká Rača jak ji známe dnes. Těmito změnami se Veľká Rača zařadila mezi nejlepší lyžařská střediska na Slovensku a v blízkém pohraničí. [19]

3.1 Sjezdovky a lanovky

Mezi první vleky, které byly postaveny na Velké Rači patří osazení amerického soustruhu, který sloužil jako tzv. lodičkový vlek, někdy v období po roce 1970. Později v tomto roce začala výstavba těžkého vleku typu Transporta, který byl zprovozněn o dva roky později. Postupně se budovaly i další malé vleky. Později, po roce 2002, začala výstavba i prvních 4 - sedaček v části Dedovka a Marguška (POMA), spolu se 6 - sedačkovou lanovkou (Telemix) v části Lalíky, které slouží dodnes. Momentálně se na Velké Rači nacházejí kromě výše

zmíněných dvou 4 místných a jedné 6 místné sedačky, která je v kombinaci s 8-místnými kabinkami, také tři lyžařské vleky. Lyžařský vlek Poma S, s kapacitou 140 lidí/hod, lyžařský vlek BLV-2 s kapacitou 600 osob/hod. Dále lanový vlek Telecord s přepravní kapacitou 600 lidí/hod. Celková hodinová kapacita přepravních zařízení je 9.150 osob. [20]

Velká Rača je nejvyšší vrch Kysuckých Beskyd s nadmořskou výškou 1230 m.n.m. a jako jedna z mála lyžařských středisek spojuje tři doliny, jak již bylo výše zmíněno jsou to Marguška, Dedovka a Lalíky. Spolu má celkem 16 sjezdovek, různé náročnosti – od lehkých až po těžké. Sjezdovky se liší svou délkou od 350 m až po 1300 m. Nejdelší sjezdovka Dedovka Košariská I., která má právě těchto 1300 m má i jiné privilegium, a to, že má nejvyšší převýšení 314 m. [20]

Kromě denního lyžování, poskytuje Velká Rača i večerní lyžování. Rača se může pyšnit nejdelšími osvětlenými večerními sjezdovkami na Slovensku o délce až 2,2 km. V zimní sezóně jsou tyto sjezdovky v části Dedovka otevřeny v době od 17:30 do 20:30 denně, kromě neděle (platí od 9.1.2017 do 14.3.2017). [20]



Obr. 3.1: Mapa Velké Rači, Zdroj: [21]

3.2 Doprava a parkování

Do Velké Rače se díky jejímu umístění dopravují nejen turisté ze Slovenska, ale také z České nebo Polské republiky. [22]

Na výběr mají z vlakové dopravy, autobusové dopravy nebo se mohou dopravit vlastním autem. Velkou výhodou je parkování v blízkosti sjezdovek, které je zdarma. V případě naplnění kapacit parkovišť mohou návštěvníci využít možnost zaparkovat v tzv. záchytných parkovištích, odkud pravidelně jezdí skibusová doprava, která je taktéž zdarma. Skibusovou dopravu zdarma mohou využít i v případech, kdy jsou ubytováni v některých z ubytoven nebo soukromých chat v Oščadnici. Skibusová doprava jezdí pravidelně v zimní sezóně podle jízdního řádu, který je vystaven i na stránkách Velké Rače. V případě nevyhovujících časů je možnost si autobus zarezervovat v určeném čase, avšak na vlastní náklady. [22]

3.3 Služby střediska

Mezi hlavní služby, které nabízí středisko je půjčovna lyží a snowboardů pro všechny věkové kategorie od dětí až po dospělé, od začátečníků až po pokročilé. V případě, že návštěvník potřebuje pomoci, personál půjčovny určitě pomůže při výběru správného lyžařského vybavení. Půjčovnu lze využít při denním i večerním lyžování. Při využití půjčovny je možno získat řadu výhod. K výhodám patří nejen úschovna lyžařského vybavení zdarma, ale i servis. [22]

Další ze služeb je již výše zmiňovaný servis. Servis mohou zákazníci navštívit, pokud například jejich lyže ztratily točivost, nemají správné vázání nebo se jim lepí sníh na lyže či snowboard. Servis bývá v provozu i během večerního lyžování. Zákazníci mají možnost si nechat opravit lyže i na počkání. [22]

Rača nabízí i výuku lyžování a snowboardování. Pokud člověk nikdy nestál na lyžích a velmi po tom touží, nebo se chce zlepšit v lyžování, je zde k dispozici lyžařská škola a školka. Lyžařskou školu mohou využít všichni dospělí a děti od 12 let. Instruktoři ukazují, jak správně a bezpečně lyžovat a jsou s klienty po celou dobu, aby nedošlo k případnému zranění. I ti nejmenší mohou využít služeb instruktorů. Děti od 9-12 let mohou mít k dispozici samostatnou sjezdovku, jejíž náročnost je velmi lehká, aby se zabránilo nebezpečí střetu se zkušenými lyžaři. [22]

Mezi další služby patří wellness a restaurace. V případě, že je lyžař unavený a potřebuje zrelaxovat po lyžování, nabízí se možnost využít wellness buď v tříhvězdičkovém hotelu Marlen nebo v penzionu U trojčata. Všechna tato zařízení se nacházejí v Oščadnici jen pár kilometrů od Velké Rače. Stravovací služby jsou k dispozici i přímo na sjezdovkách. [22]

3.4 Atrakce a společenské akce

Velká Rača se nesoustředí pouze na lyžování. Snaží se přilákat zákazníky i jinými, ať už oddychovými, nebo i sportovními aktivitami. Své si zde najdou nejen děti, ale i dospělí, v každém ročním období. Středisko neposkytuje služby jen během zimních měsíců, ale i během léta. Najdeme zde různé atrakce, které lákají lidi nejen ze Slovenska, ale i z blízkého zahraničí. Inovace v oblasti služeb je velmi důležitá pro vyšší návštěvnost a tržby. [24]

Hlavní atrakcí je určitě bobová dráha Alpincoaster, která nadchne nejednoho milovníka adrenalinu. Vyznačuje se tím, že je dlouhá 1300 m, a proto je to nejdelší bobová dráha ve střední Evropě. Bobová dráha vede vedle sjezdovky na Dedovke a postupně přechází do lesa. Tuto atrakci můžeme využít v zimě i v létě. Jízda rolbou při úpravě lyžařských tratí je další z atrakcí, kterou si můžeme užít vedle lyžování. Tato atrakce láká všechny věkové kategorie, které chtějí vyzkoušet něco nového. [23]

Ve středisku Velká Rača se návštěvník nebude nudit ani přes letní sezonu. V letních měsících, kromě výše zmíněné bobové dráhy, je ve středisku k dispozici několik zajímavých letních atrakcí. V případě, že někdo má rád skákání nebo to chce jen vyzkoušet, jsou k dispozici kromě osmi klasických trampolín i tzv. bungee trampolíny. Tyto trampolíny se liší od klasických tím, že člověk je připoután na sedačce, kterou jistí několik lan. Takto si návštěvníci mohou užít skákání do výšky až 7 m, a to bez obav ze zranění. Je to zaručená zábava pro děti, ale i dospělé. Za zmínku určitě stojí i venkovní lezecká stěna, která měří 11 metrů. Na výběr ze široké nabídky služeb je mimo jiné i půjčení koloběžky, díky které snadno sjedeme celý svah. V případě, že klient je příznivcem tzv. crossové cyklistiky, dá se to vyzkoušet s rodinou, dětmi nebo přáteli. K dispozici jsou tři skupiny sjezdových tratí. Family je lehká trať, označena modrou barvou a je určená pro rodiny s dětmi. Downhill je středně těžká trať, určená pro zkušenější cyklisty a je označena červenou barvou a poslední je tzv. Freeride (v překladu volná jízda) a je to trať, která je označena černou barvou. Samozřejmě je třeba dodržovat bezpečnost, aby nedošlo ke zranění klientů ani nikoho v okolí. Pro nejmenší připravilo středisko Dětský lanový park. Překážky jsou umístěny nízko, aby si děti neublížily. Tento park zahrnuje 8

překážek, lanový tunel a pyramidu. Dalším zdrojem zábavy pro děti je Aquazorbing. V podstatě se jedná o průsvitnou plastovou kouli, do které člověk vstoupí a chodí v ní po vodě. Karolšus je druh atrakce, kde se člověk na chvíli stane "Tarzanem". V principu jde o to, že člověk sjede zavěšen na laně přibližně 170 m. Pro lidi, kteří se zajímají o střelbu z luku, připravila Rača lekce lukostřelby, kde si na své přijdou začátečníci i vyspělí střelci. [24]

Zábavu může vylepšit i Adventure Golf, který se nachází nedaleko sjezdovky Lalíky v Oščadnici. Kromě hřiště, které má 18 jamek, je zde i bufet. V létě si lze užít zábavu při sportovních hrách na multifunkčním hřišti, v zimě si zase zabruslit. Tento resort nabízí také wellness či půjčovnu sportovních potřeb. [25]

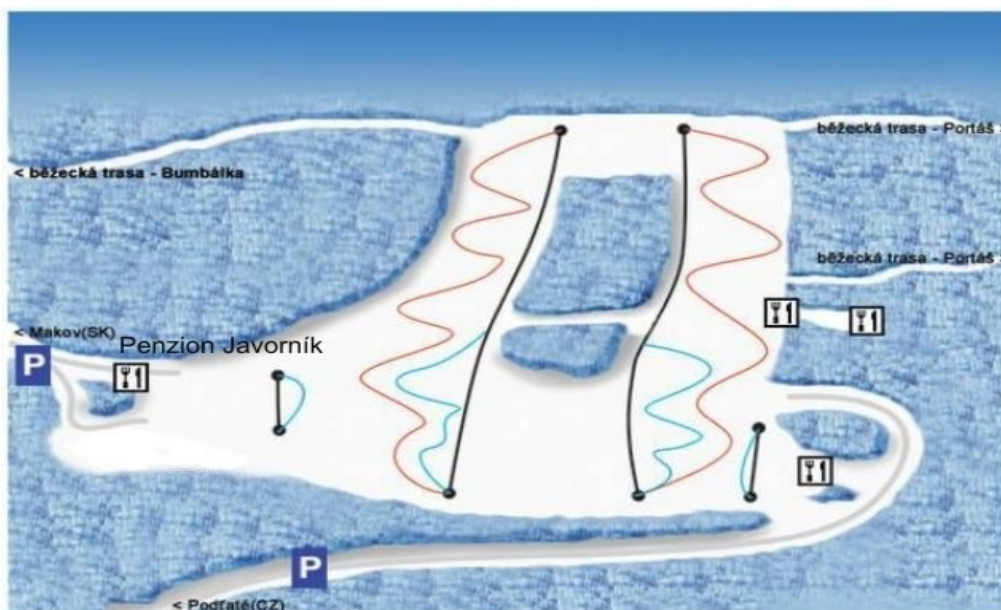
Na Velké Rači se každoročně konají různé akce. V zimních měsících se zde konají akce jako Silvestrovský výstup na Velkou Raču, Štefánský skialp, Finska sáňkovačka, soutěže ve vaření zelňačky, Pohádkový karneval. Letní měsíce v ničem nezaostávají a pro návštěvníky jsou připraveny akce jako konec prázdnin na Velké Rači, lukostřelba a grilování specialit, Kysucký rodinný trojboj. Všechny tyto akce pomáhají lákat stále více nových turistů, ale i utužovat loajalitu lokálních návštěvníků. [26]

3.5 Konkurence

Slovensko se řadí mezi hornaté země, proto zde není nouze o lyžařská střediska. Právě kvůli tomu je velmi složité se prosadit na domácím trhu. Kromě domácího trhu je konkurencí i ten zahraniční, hlavně v zemích jako Rakousko a Itálie, kde se nacházejí největší lyžařská střediska v Evropě, které ve velkém počtu Slováci navštěvují. Co se týče lyžařských středisek na Slovensku, jednoznačně největšími konkurenty jsou Vysoké a Nízke Tatry, které navštěvuje množství domácích a zahraničních turistů. Následující část se však zaměřuje jen na lokální konkurenci v regionu Kysuce. Nacházejí se zde dvě lokální lyžařská střediska, a sice Středisko Zóna Snow Makov-Kasárne a lyžařské středisko Velké Ostré. [27]

3.5.1 Středisko Zóna Snow Makov

Toto středisko je umístěno v pohoří Javorníků na Slovensko-moravském pohraničí. Zajímavostí je, že se nachází v chráněné krajinné oblasti. Návštěvníci mají k dispozici čtyři tratě s délkou 1,4 km. Nacházejí se zde tři vleky a nástupní stanice vleků je v 905 m.n.m. Celkovou nadmořskou výšku má Zóna Snow Makov od 905–1060 m. Výhodou střediska je i to, že se nachází ve vyšší nadmořské výšce, a proto se zde uměle zasněhuje jen zřídka. [28,29]



Obr. 3.2: Mapa areálu Zóna Snow Makov, Zdroj: [30]

Stejně jako Velká Rača i toto středisko poskytuje večerní lyžování každou středu, pátek a sobotu, od 18:30 do 21:00 hodin. Na své si přijdou příznivci běžeckého lyžování, díky nižšímu pohoří je zde k dispozici až 40 kilometrů běžeckých tras. V letních měsících se více lidí vybírá do této lokality na procházky nebo cyklistiku. [29]

V tomto středisku se dá využít ubytovací a stravovací zařízení přímo v areálu za přijatelnou cenu. Jelikož je to menší středisko, nabídka služeb je omezená, ale přesto zde najdeme ledové kluziště, wellness, bazény nebo sauny. S dopravou do areálu není problém, na výběr máme ať už z vlakové nebo autobusové dopravy. [28]

3.5.2 Velké Ostré – lyžařské středisko

Nedaleko Kysuckého Nového Města v pohoří Kysucké vrchoviny se nachází lyžařské středisko Velké Ostré. Nacházejí se zde dvě sjezdovky, náročností lehčí je tzv. Dětská sjezdovka, naopak náročnější sjezdovka se nazývá Ostrá. Délka těchto sjezdovek je 720 m s maximálním převýšením 100 m. Sjezdovky jsou pravidelně uměle zasněžované. Kromě sjezdovek se zde nachází i 15 kilometrová běžecká trať. Příznivci lyžování mají k dispozici dva vleky s nejvyšší kapacitou 840 osob za hodinu. Areál je v provozu od 9:00 do 16:00 a neposkytuje večerní lyžování. [31,32]

Poskytované služby zahrnují lyžařskou školu, kde se o klienty postarají profesionální instruktoři. Stravovací zařízení s nabídkou slovenských jídel má přijatelné ceny. Na svahu se nachází bufet, který zajišťuje teplé a studené nápoje. Velkou výhodou je úschovna, za kterou se nic neplatí. Doprava do areálu by neměla být problém, díky dobře udržované silniční komunikaci. [31]



Obr. 3.3: Obrázek sjezdovky – Velké Ostré, Zdroj: [31]

4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se službami a návrh pro jejich zlepšení

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, které faktory jsou důležité pro zákazníky při výběru lyžařského střediska, jak jsou spokojeni s nabídkou služeb a jejich kvalitou v lyžařském středisku Velká Rača Oščadnica. Výsledky zjištění jsou následně podrobeny analýzám. Na základě vyhodnocení analýz jsou navrženy řešení a nabídnuty doporučení pro zkvalitnění služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků lyžařského střediska.

Dotazníkové šetření

Pro získání informací byla využita metoda dotazování. Pro tento účel byl vytvořen dotazník, jehož otázky byly navrženy tak, aby byli získané potřebná data pro vybrané metody měření spokojenosti. Vytvořený dotazník obsahuje různé typy uzavřených otázek ať už s více odpověďmi nebo dvěma (ano, ne). Polootevřenou otázku, kde respondenti mohli vyjádřit, se kterými službami nejsou úplně spokojeni a které služby jim chybí v lyžařském středisku.

Dotazník obsahuje i škálové otázky. Pro jednoduchost byla zvolena škála od 1-4, kde 1 znamenalo nejhorší hodnocení a nejnižší důležitost faktorů pro respondenta a naopak 4 znamenalo nejlepší hodnocení nebo nejvyšší důležitost prvků. Na konec dotazníku byly umístěny i identifikační otázky, jejichž cílem bylo zjištění údajů o respondentech. Celkem má dotazník 8 otázek.

Základní soubor je tvořen vybranými zákazníky střediska Velká Rača, který dosáhli věku 18 nebo vyšší. Náhodný výběrový soubor byl stanoven na 100 respondentů. Sběr odpovědí byl proveden v období od prosince 2016 do konce února 2017. Dotazník se nachází v příloze č. 2

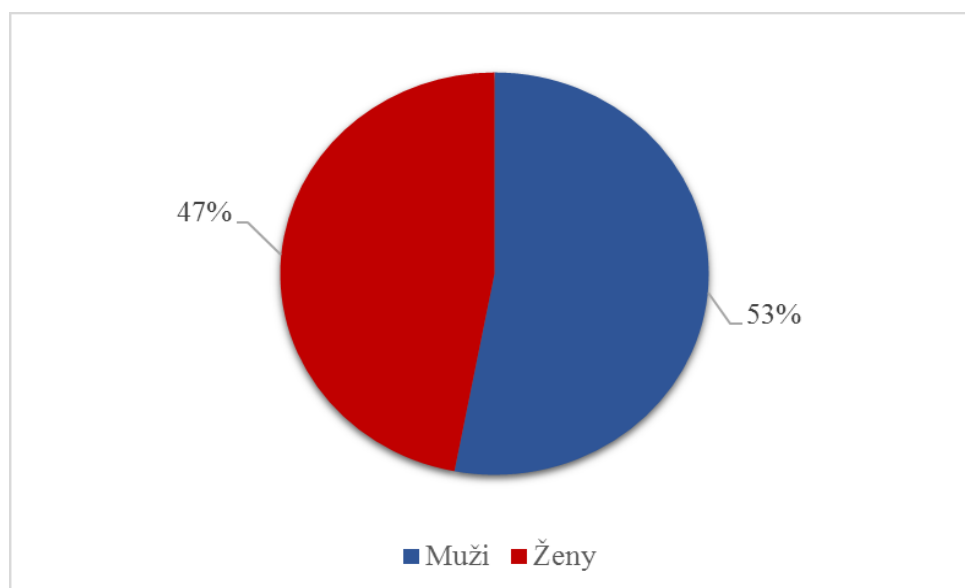
4.1 Analýza identifikačních otázek

Dotazník byl anonymní, a proto identifikační otázky byly kladeny až na konci dotazníku, aby neodradily respondenty při jeho vyplňování. Mezi identifikační otázky v dotazníku patří 4 otázky. Odpovědi na tyto otázky nám přiblíží údaje o respondentech.

Pohlaví

Otázka pohlaví byla poslední identifikační otázkou. Odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 4.1. Ze 100 respondentů bylo 47 % žen a 53 % mužů. Z toho vyplývá, že muži chodí častěji lyžovat než ženy. Důvodem může být i fakt, že muži byli ochotnější dotazník vyplnit.

Graf č. 4.1 – Pohlaví

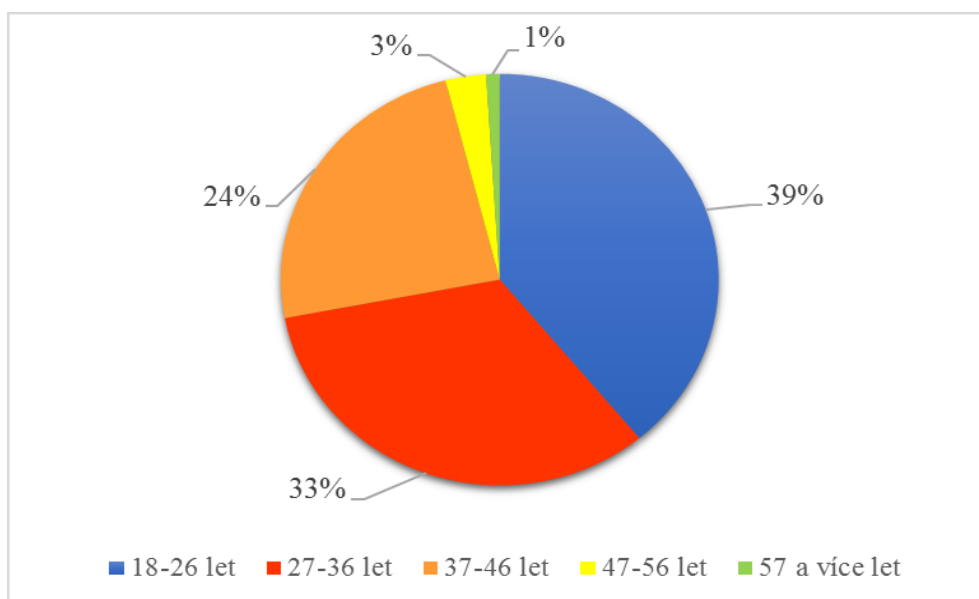


Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Nejpočetnější skupinou respondentů jsou lidé v rozmezí 18-26 let (39%). Druhou nejvýznamnější skupinou jsou lidé od 27-36 let (33%). Pak následují věkové skupiny 37-47 let (24%) a od 47-56 let (3%). Věková skupina s nejnižším podílem je 57 a více let (1%). Z grafu č. 4.2, můžeme odvodit, že sice lyžařské středisko navštěvují lidé všech věkových kategorií, ale nejvyšší zastoupení mají mladší věkové skupiny.

Graf č. 4.2 – Věk

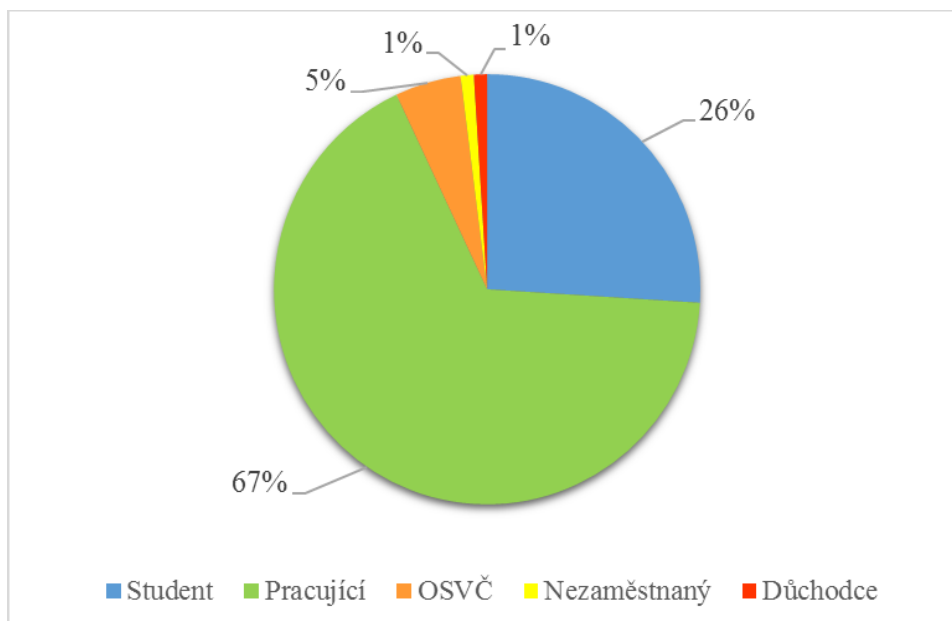


Zdroj: vlastní zpracování

Sociální status

Na otázku: "Jaký je Váš sociální status?" 67 % dotazovaných odpovědělo, že jsou „pracující“. Další skupinou jsou studenti ať už středoškoláci nebo vysokoškoláci (26%). 5 % patří osobám samostatně výdělečným. Shodně po 1 % mají nezaměstnaní a důchodci.

Graf č. 4.3 - Sociální status

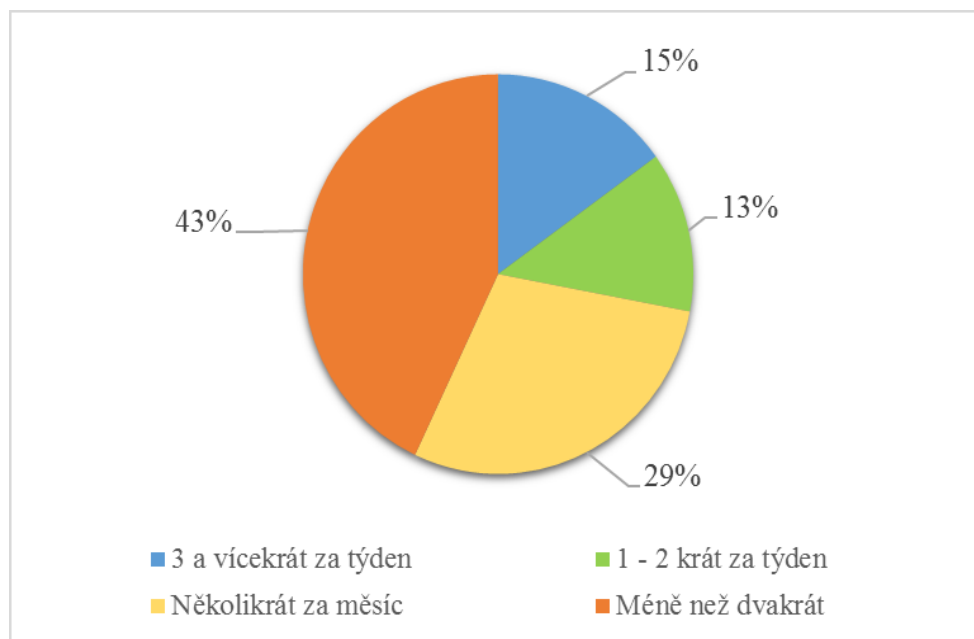


Zdroj: vlastní zpracování

Jak často navštěvujete Velkou Raču během zimní sezóny?

Největší část respondentů byla na Velké Rači poprvé nebo chodí lyžovat jen jednou ročně (43%). Lidí, kteří chodí lyžovat několikrát za měsíc bylo 29 %. Návštěvníků, kteří chodí na Velkou Raču pravidelně lyžovat několikrát týdně bylo dohromady 28 %.

Graf č. 4.4 – Jak často navštěvujete Velkou Raču během zimní sezóny?



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza prvků důležitosti a kvality

V další části dotazníku respondenti reagovali na dvě otázky. Vyjadřovali svou spokojenost se službami lyžařského střediska a také uváděli, které faktory jsou pro ně při výběru lyžařského střediska důležité. Tyto odpovědi jsou využity v Diferenční analýze. Respondenti odpovídali na bodovací stupnici od 1-4 podle následující stupnici.

Bodová stupnice pro důležitost:

- velmi důležité - 4 body,
- důležité - 3 body,
- méně důležité - 2 body,
- zcela nedůležité - 1 bod.

Bodová stupnice pro kvalitu:

- vynikající - 4 body,
- dobrá - 3 body,
- dostatečná - 2 body,
- špatná - 1 bod.

Na základě získaných dat z vyhodnocených dotazníků byly stanoveny faktory, které jsou pro zákazníka nejdůležitější při výběru lyžařského střediska a byla provedena analýza spokojenosti zákazníků lyžařského střediska Velká Rača Oščadnica ve vybraných oblastech.

4.2.1 Diferenční analýza

Jako první aplikovanou metodu pro zjištění spokojenosti zákazníků lyžařského střediska byla použita Diferenční analýza. Na základě získaných dat z dotazníku byly stanoveny faktory, které jsou pro zákazníky nejdůležitější a spokojenost zákazníků s těmito faktory. Následně z těchto dat byly vypočteny průměrné hodnoty úrovně důležitosti a kvality. V tabulkách v příloze č. 4 a v příloze č.5, jsou zaznamenány jednotlivé odpovědi respondentů a následně vypočtené průměrné hodnoty kvality a průměrné hodnoty důležitosti prvků. V následující tabulce č. 4.1 jsou zaznamenány difference průměrné úrovně kvality a průměrné důležitosti měřených prvků. Díky těmto rozdílům zjistíme, které znaky mají prioritu při nápravě.

Tabulka č. 4.1 Diference mezi úrovní kvality a důležitosti

<i>Číslo prvku</i>	<i>Hodnocený prvek</i>	<i>Průměrná kvalita</i>	<i>Průměrná důležitost</i>	<i>Diference (rozdíl)</i>
1	Délka a šířka sjezdovek	3,42	2,74	0,68
2	Upravenost sjezdovek	3,11	3,37	-0,26
3	Čekací doba na vlek	2,81	2,82	-0,01
4	Kvalita poskytovaných služeb	2,83	3,3	-0,47
5	Kvalita stravovacích zařízení	2,72	2,66	0,06
6	Cena služeb	2,42	3,22	-0,80
7	Dopravní dostupnost	2,96	2,55	0,41
8	Parkování	2,95	2,98	-0,03

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků zjišťujeme, s kterými vybranými prvky nejsou klienti vzhledem k důležitosti dostatečně spokojeni. Nejvyšší záporný rozdíl a tím pádem i největší problém je u následujících prvků:

č. 6 - Cena služeb

č. 4 - Kvalita poskytovaných služeb

č. 2 - Upravenost sjezdovek

U těchto prvků dochází k nižší spokojenosti u zákazníku a měly by se řešit.

Naopak prvky, s nimiž jsou zákazníci spokojeni, a tedy prvky s nejvyšší kladnou diferencí jsou:

č. 1 - Délka a šířka sjezdovek

č. 7 - Dopravní dostupnost

V případě, že kvalita je vyšší než důležitost, neznámá to, že jejich kvalita musí být snížena. Spíše se kvalita zachová na stávající úrovni. U ostatních prvků je malá difference, takže ani zde se nebude provádět žádná aktivita. Jde o znaky, u nichž se kvalita rovná důležitosti pro zákazníky.

Diference jsou ukázány i v následujícím paprskovém grafu.

Graf č. 4.5 – Paprskový diagram



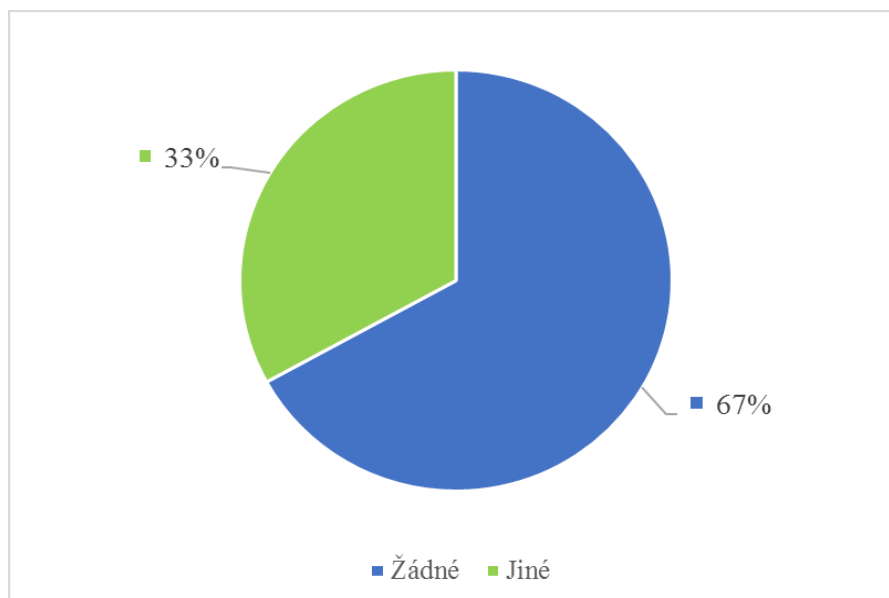
Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Analýza polootevřené otázky

V dotazníku se nachází také jedna polootevřená otázka: "Které služby Vám ve středisku Veľká Rača chybí nebo co byste chtěli zlepšit?". V této otázce měli respondenti na výběr ze dvou možností odpovědí. V případě, že jim služby vyhovují a jsou s nimi spokojeni mohli zvolit odpověď "žádné". Tuto odpověď označilo 67 % dotazovaných, jak můžeme vidět na grafu č. 4.6. Tyto zákazníky bychom mohli považovat za spokojené. V druhém případě mohli klienti střediska vyjádřit svou nespokojenost se službami, nebo mohli říci, které další služby by přivítali ve středisku. Tuto možnost využilo 33 lidí a z nich je nejvíce (9) nespokojených s rychlostí lanovky v části Dedovka. Další služby, které by podle respondentů měly být zlepšeny, jsou kvalita sněhu, úprava sjezdovek a úprava parkoviště, kde se často vytváří bahno.

Všechny návrhy zákazníků jsou seřazeny v tabulce č. 4.2.

Graf č. 4.6 – Které služby Vám ve středisku Veľká Rača chybí nebo byste chtěli zlepšit?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.2 Odpovědi na polootevřené otázky

<i>Odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Rychlejší lanovka v části Dedovka	9
Lepší kvalita sněhu a úprava sjezdovek	5
Lepší upravené parkoviště	5
Vyšší čistota lanovek a kryté lanovky	4
Dlouhé řady při vydávání skipasů (hlavně o víkendech)	4
Příjemnější obsluha	3
Nižší ceny za služby	2
Domácí strava v restauracích	2
Přenosný skipas	1
Vylepšit toalety	1
Hudba	1
Odpojitelná lanovka v části Dedovka	1
Kryté bufety	1
Rozšíření centra	1
Více sjezdovek	1
Sáňkovačka	1

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Analýza otázek ECSI

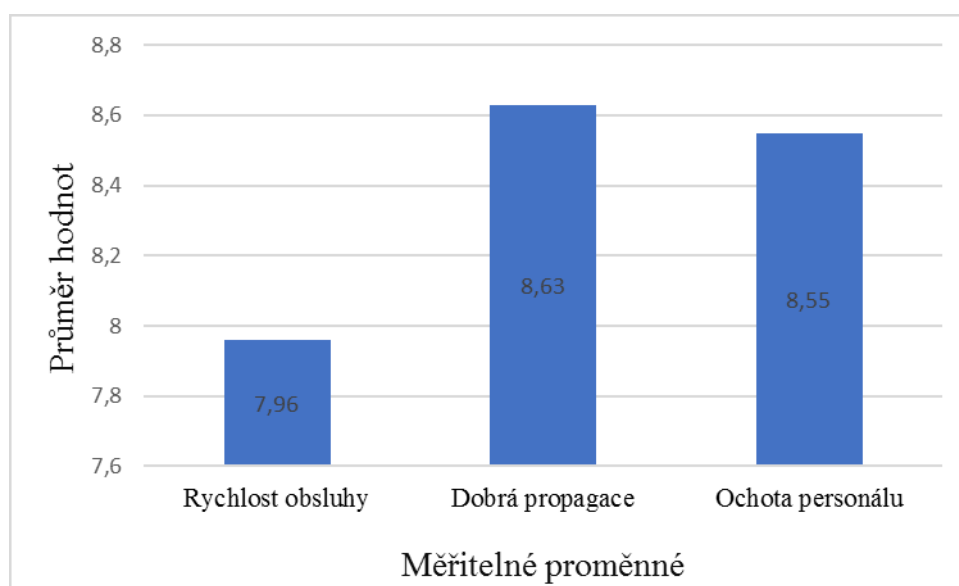
Dotazník obsahoval i otázky, které se zaměřovaly na analýzu ECSI. V této části dotazníku, který se nachází v příloze č. 2, respondenti vyjádřili míru souhlasu nebo nesouhlasu s určitými tvrzeními na stupnici od 1-10. V tomto případě známka 1 znamená, že respondent s daným tvrzením nesouhlasí. Naopak známka 10 znázorňuje, že respondent s danou větou zcela souhlasí. Otázky jsou rozděleny do 7 hypotetických proměnných z nich každá obsahuje 2-3 měřitelné proměnné.

V následující části budou vyhodnoceny získané odpovědi pro každou měřitelnou proměnnou a následně pro každou hypotetickou proměnnou. Z těchto získaných hodnot budou potom vypočteny jednotlivé váhy a indexy. Indexy udávají míru spokojenosti respondentů s danými kategoriemi. Nejvyšší možná 100 % spokojenost nám vyjadřuje absolutní spokojenost klientů s hodnocenou službou a 0 % spokojenost znamená absolutní nespokojenost. Indexy byly vypočítány pomocí tabulkové procesoru Microsoft Excel. Jednotlivé odpovědi, váhy a indexy jsou znázorněny v příloze č. 3.

Image

Hypotetická proměnná Image obsahuje tři zvolené měřitelné proměnné. Z těchto tři proměnných získala "dobrá propagace" nejvyšší počet bodů (8,63). Jak můžeme vidět v grafu č. 4.7, na druhé příčce se umístila "ochota personálu" (8,55). Pojem ochota personálu může představovat způsob přistupování zaměstnanců k zákazníkům, ať už při poskytování informací nebo při obsluze. Nejnižší hodnocení má "rychlost obsluhy" (7,96), tento problém se týká hlavně dlouhých řad při koupi skipasů přes víkend, kdy se v lyžařském středisku vyskytuje nejvíce návštěvníků.

Graf č. 4.7 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Image

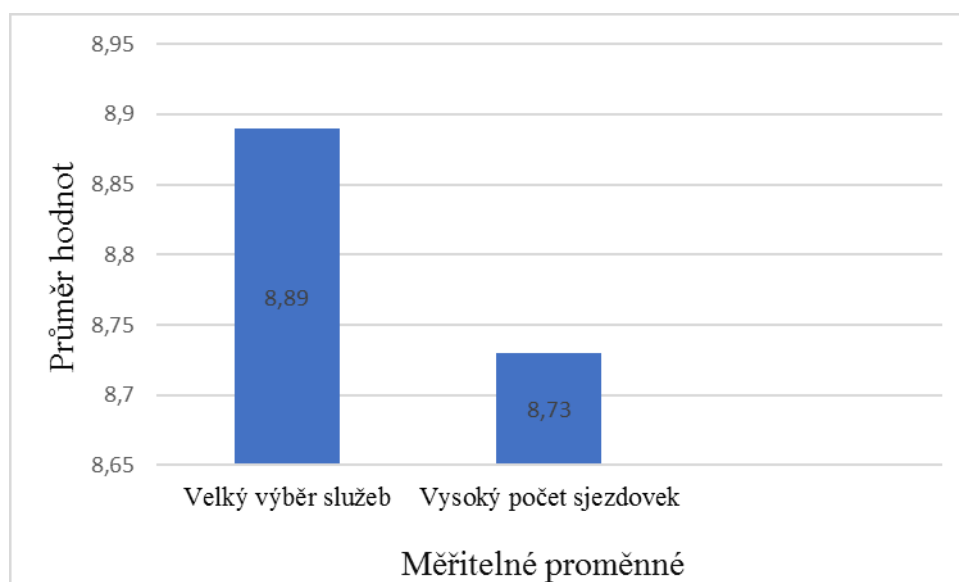


Zdroj: vlastní zpracování

Očekávání

Následující hypotetická proměnná zjišťuje, jaké očekávání mají zákazníci lyžařského střediska před jeho návštěvou. Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že respondenti se shodují na tom, že očekávají velký výběr služeb (8,89) a vysoký počet sjezdovek (8,73).

Graf č. 4.8 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Očekávání

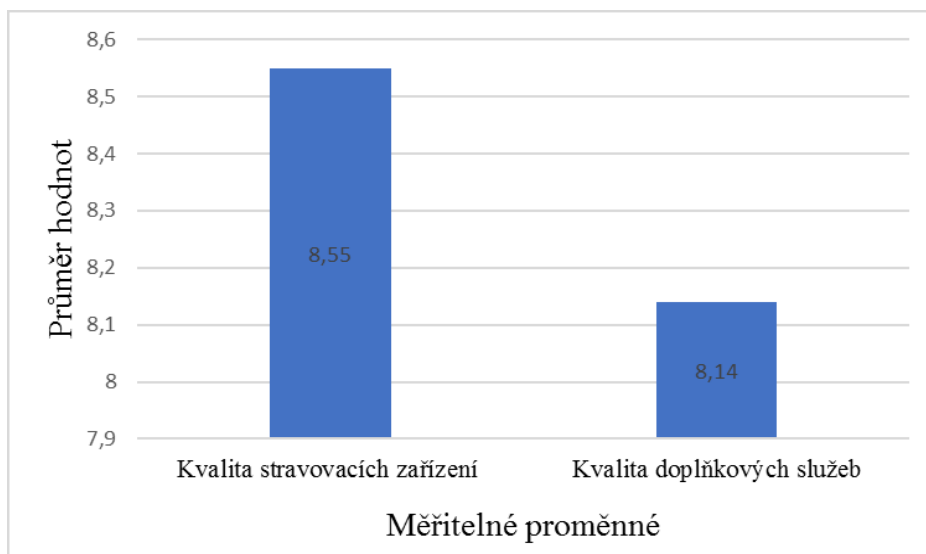


Zdroj: vlastní zpracování

Vnímaná kvalita

V této části hodnotili zákazníci opět dvě oblasti – kvalitu stravovacích zařízení a kvalitu doplňkových služeb. S těchto dvou proměnných jsou klienti spokojeni více s kvalitou stravovacích zařízení (8,55). Méně spokojeni jsou s kvalitou doplňkových služeb (8,14). Kvalitou doplňkových služeb se rozumí kvalita servisu, lyžařského vybavení atd.

Graf č. 4.9 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímaná kvalita

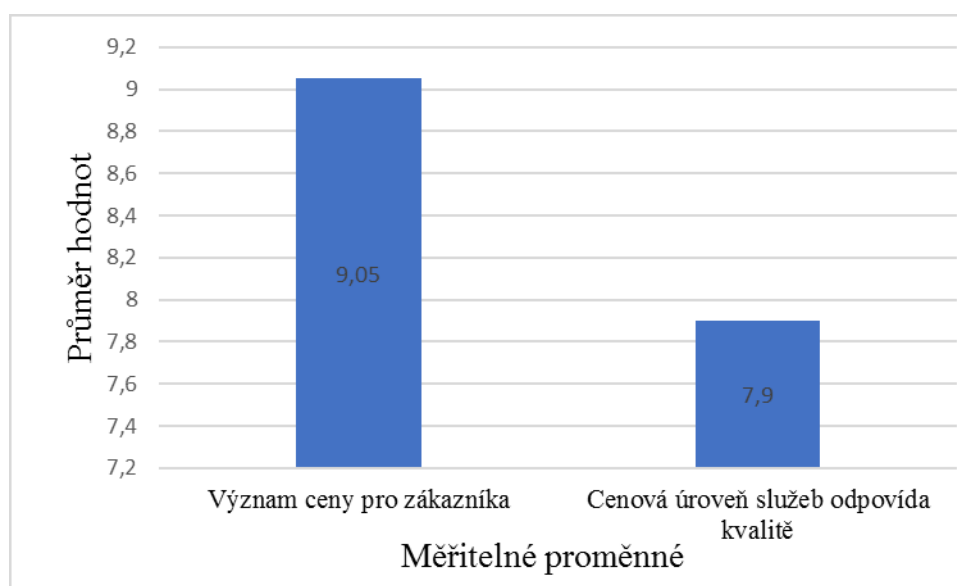


Zdroj: vlastní zpracování

Vnímaná hodnota

Hypotetická proměnná Vnímaná hodnota tvoří dvě otázky ohledně ceny. První otázka představuje, jak je pro zákazníky významná cena služeb v lyžařském středisku. Jak vyšlo z dotazníkového šetření průměrná hodnota této měřitelné proměnné je (9,05). Což znamená, že pro většinu zákazníků je cena velmi významným faktorem. V druhé otázce bylo zjišťované, zda zákazníci souhlasí s tím, že cenová úroveň služeb odpovídá kvalitě služeb. V tomto případě vyšla hodnota (7,9), která sice představuje nejnižší číslo ze všech proměnných, ale v celkovém hodnocení je to hodnota, se kterou by mohlo být středisko stále spokojeno.

Graf č. 4.10 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímaná hodnota

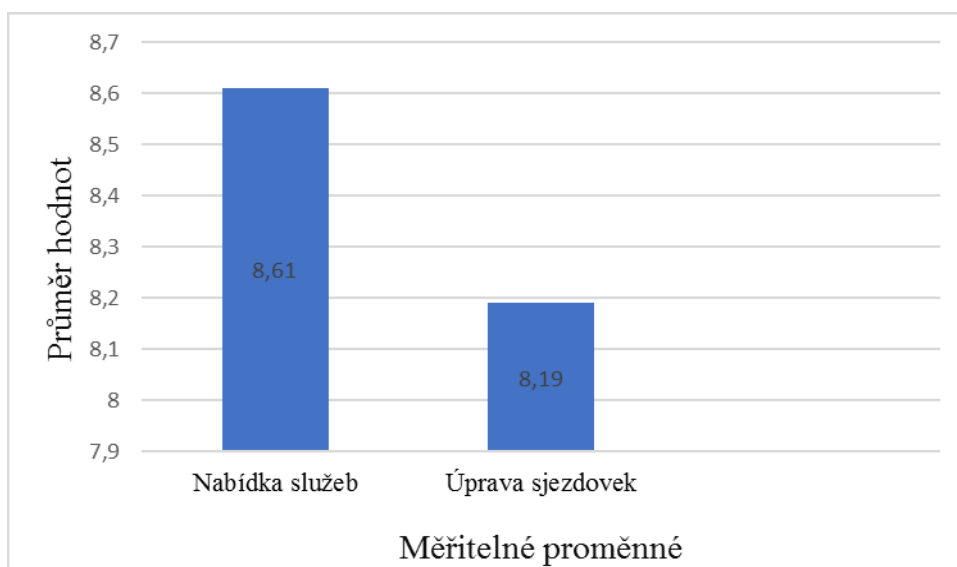


Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zákazníka

V části spokojenost zákazníka bylo měřeno, jak jsou zákazníci spokojeni s nabídkou služeb a úpravou sjezdovek. Nespokojenost s úpravou sjezdovek je největší o víkendech, kdy je nejvyšší koncentrace návštěvníků lyžařského střediska, a tím pádem se rychleji sníží i kvalita sjezdovek. Zákazníci, kteří navštěvují středisko přes týden jsou obvykle spokojenější s úpravou sjezdovek. Hodnota pro tuto proměnnou představuje (8,19). Podle zjištěné vysoké hodnoty (8,61) bychom mohli tvrdit, že nabídka služeb klientům dostatečně vyhovuje.

Graf č. 4.11 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Spokojnost zákazníka

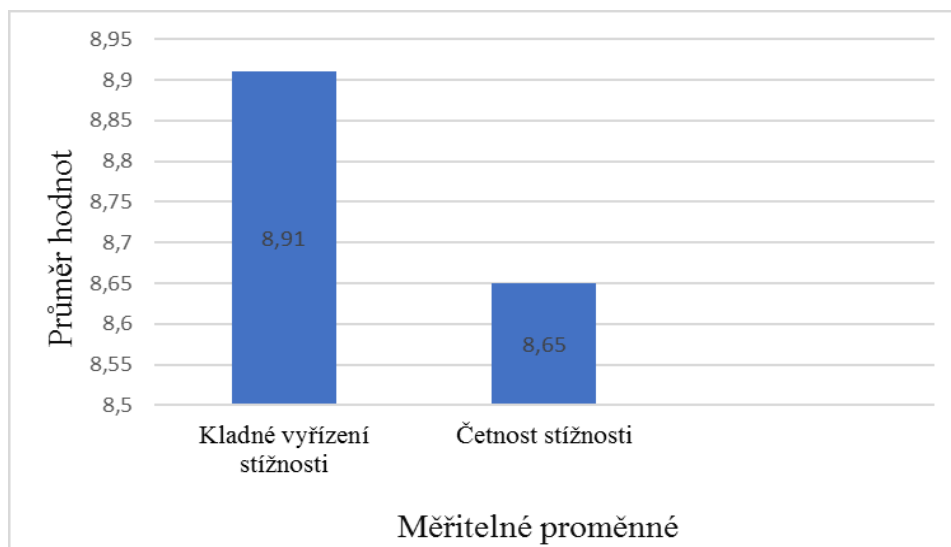


Zdroj: vlastní zpracování

Reklamáce zákazníka

V hypotetické proměnné Reklamáce respondenti reagovali na dvě otázky. S prvním výrokem, který oznamuje: "všechny mé stížnosti byly vždy kladně vybaveny", absolutně souhlasilo a označilo na hodnotící škále číslo 10 až polovina dotazovaných čili 50 %. Celkově má tato proměnná hodnotu (8,91). S druhou větou: "počet mých stížností je velmi malý nebo žádný", projevilo souhlas v průměru (8,65). Toto číslo ukazuje na to, že řada lidí si buď neztěžovala nikdy nebo jen velmi sporadicky.

Graf č. 4.12- Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Reklamáce,

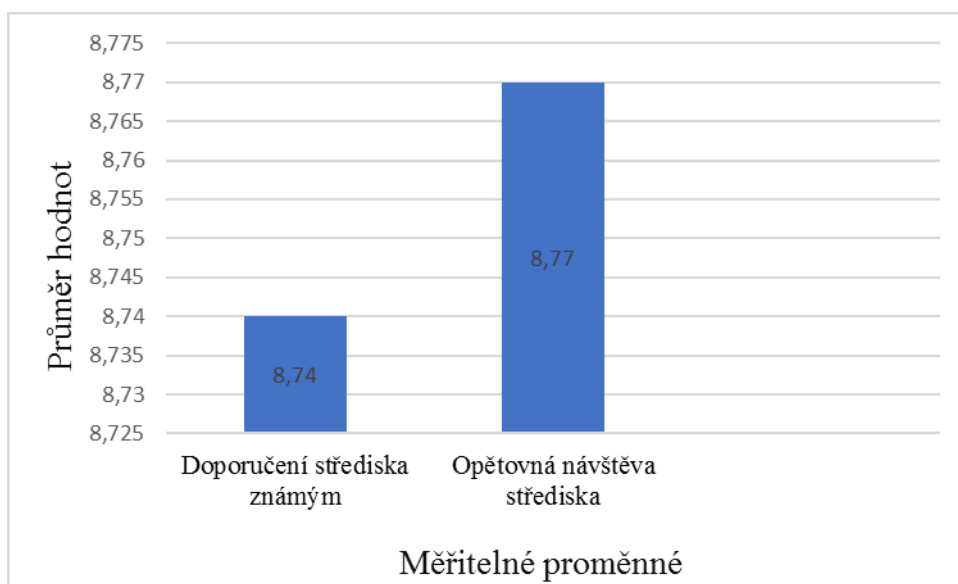


Zdroj: vlastní zpracování

Loajalita zákazníka

Poslední proměnou, která byla zkoumána je Loajalita zákazníka. Na otázku, zda by lyžařské středisko Velká Rača doporučili svým známým označilo číslo 8 a vyšší až 79 respondentů z celkového počtu 100, což je znakem, že ve středisku se většině klientům velmi líbilo. Poslední otázkou bylo zjišťováno, zda se klienti střediska budou chtít vrátit znovu. Tato odpověď měla v průměru hodnotu (8,77) což naznačuje, že zákazníci se cítili ve středisku příjemně, z celkového hlediska byli spokojeni a určitě by si znovu návštěvu zopakovali.

Graf č. 4.13 - Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Loajalita



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Analýza ECSI

Ze získaných hodnot z dotazníku byly vypočteny pomocí aplikace Microsoft Excel jednotlivé váhy pro každou měřitelnou proměnnou. Na základě vypočtených vah byly vypočteny i jednotlivé indexy spokojenosti pro každého respondenta. Z průměrných hodnot vypočítaných indexů byly zjištěny celkové indexy spokojenosti pro každou hypotetickou proměnnou. Výsledky jsou uvedeny v příloze č. 3.

Ze všech vypočtených indexů za jednotlivé hypotetické proměnné, představuje nejvyšší index spokojenosti proměnná Očekávání. Tato proměnná dosáhla procentuální hodnotu 87,99 %. Zákazníci očekávají od lyžařského střediska velký počet nabízených služeb a velký výběr sjezdovek.

Druhou nejvyšší procentuální hodnotu dosáhla proměnná Reklamace 87,69 %. Z těchto hodnot je patrné, že zákazníci si stěžují velmi málo nebo vůbec. V případě, že mají námitky, jejich reklamace je vyřízena kladně.

Další hodnotou v pořadí na třetím místě je Loajalita (87,55%). Tato proměnná je velmi důležitá, protože podle této hodnoty zjišťujeme, zda byli skutečně zákazníci spokojeni. Pro podnik je velmi podstatné získávat loajální zákazníky, vzhledem k tomu, že čím více se návštěvníci budou vracet, tím budou vyšší zisky. V této proměnné bylo zjištěno, že až 91 % respondentů označilo hodnotu 5 a výše na otázku, zda by se do lyžařského střediska opět vrátili. Vysoké procento lidí by také doporučilo středisko svým známým, díky čemuž středisko může získávat nové zákazníky. Tyto odpovědi jsou hlavním znakem toho, že z celkového hlediska byly zákazníci spokojeni.

Spokojenost zákazníka získala hodnotu 83,67 %. Ze dvou měřitelných proměnných jsou více zákazníci spokojeni s nabídkou služeb než s úpravou sjezdovek.

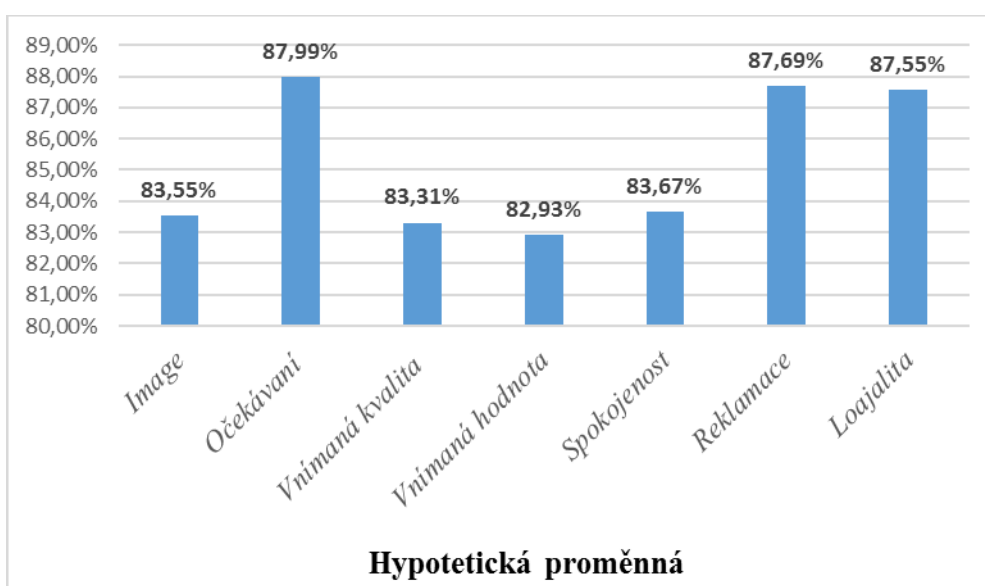
V hypotetické proměnné Image, která má celkový index spokojenosti 83,55 %, byly měřeny tři proměnné. Nejlepší z nich skončila položka dobrá propagace (8,63). Naopak nejhůře skončila proměnná rychlost obsluhy v pokladně (7,96), protože o víkendech se vytvářejí dlouhé řady při koupi skipasů.

Vnímaná kvalita získala druhé nejnižší hodnocení 83,31 %. S kvalitou stravovacích zařízení jsou zákazníci spokojeni. Co se týče kvality doplňkových služeb, lidé již nejsou tak úplně spokojeni.

Vnímaná hodnota obdržela nejnižší hodnotu 82,93 %. V této hypotetické proměnné byly měřitelné dva prvky. Prvním bylo, jak významná je cena pro zákazníky. Až 54 % respondentů, kteří označili v hodnotící škále číslo 10 souhlasí s tím, že je pro ně cena velmi je cena velmi významným faktorem. Na druhou stranu nejvíce lidí nesouhlasí, že cena služeb je adekvátní k její kvalitě (7,9).

V následujícím grafu č. vidíme, že mezi hypotetickými proměnnými získala nejlepší hodnocení proměnná Očekávání konkrétně 87,99 %, naopak nejhorší hodnocení má proměnná Vnímaná hodnota 82,93 %.

Graf č. 4.14 Index spokojenosti hypotetických proměnných



Zdroj: vlastní zpracování

Celkový index spokojenosti představuje průměr sedmi hodnot hypotetických proměnných, který je 85,24 %. S tímto výsledkem může být lyžařské středisko velmi spokojeno, vzhledem k tomu, že tento výsledek je velmi dobrý. V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé vypočtené váhy a celkové indexy za jednotlivé proměnné a za všechny proměnné dohromady.

Tabulka č. 4.3 Výpočet vah a celkové spokojenosti zákazníků

<i>Hypotetická proměnná</i>	<i>Vypočtené váhy</i>	<i>Celkový index</i>	<i>Celkový index v %</i>
<i>Image</i>	3,79; 3,02; 3,22	0,8355	83,55 %
<i>Očekávání</i>	2,13; 2,79	0,8799	87,99 %
<i>Kvalita vnímaná zákazníkem</i>	2,36; 2,70	0,8331	83,31 %
<i>Hodnota vnímaná zákazníkem</i>	1,65; 3,18	0,8293	82,93 %
<i>Spokojenost</i>	2,36; 3,23	0,8367	83,67 %
<i>Reklamace</i>	2,43; 2,87	0,8769	87,69 %
<i>Loajalita</i>	3,14; 3,18	0,8755	87,55 %
<i>Celkový index ESCI</i>		0,8524	85,24 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Návrhy a doporučení

V této kapitole se na základě výsledků marketingového výzkumu mezi respondenty lyžařského střediska Veľká Rača Oščadnica autorka bude snažit navrhnout doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků v oblastech s nižší mírou spokojenosti. Navrhovaná řešení budou rozdělena na základě výsledků Diferenční analýzy, polootevřené otázky a Indexu spokojenosti.

4.5.1 Návrhy řešení k výsledkům Diferenční analýzy

V Diferenční analýze bylo zjištěno podle odpovědí respondentů na otázky ohledně úrovně důležitosti a úrovně kvality prvků, že nejméně jsou zákazníci spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, cenou služeb a úpravou sjezdovek.

Kvalitu poskytovaných služeb považují respondenti za nejdůležitější faktor při výběru lyžařského střediska. A s tímto faktorem je i většina respondentů méně spokojená. Jelikož je kvalita služeb rozsáhlý pojem, pro detailnější analýzu byla do dotazníku zařazena i polootevřená otázka, která bude řešena níže.

Cena služeb je druhým nejdůležitějším faktorů, na kteří přihlížejí návštěvníci lyžařského střediska. S tímto faktorem je nejméně lidí zcela spokojených. Ačkoliv Veľká Rača nevybočuje z řady větších lyžařských středisek, co se týče ceny služeb. Výška cen služeb je samozřejmě subjektivní názor respondentů a každý vnímá výšku cen rozdílně. Avšak pro zvýšení spokojenosti většiny zákazníků a přilákání klienty s nižšími příjmy, by mohlo středisko vytvořit různé výhodné akce na vstupné pro návštěvníky. Co se týče cen služeb, je doporučeno v příštích letech tyto ceny nezvyšovat, pro zachování dosavadní klientely.

S upraveností sjezdovek byli lidé méně spokojeni hlavně o víkendech, v období školních prázdnin nebo svátků, kdy se v lyžařském středisku nacházelo nejvíce návštěvníků. V obyčejných dnech byli zákazníci s úpravou sjezdovek spokojeni. Proto by středisko mělo přes tyto dny, kdy bývá nejvyšší návštěvnost, zvýšit frekvenci úpravy sjezdovek. Ideální čas by byl někdy kolem poledních hodin, kdy se jdou lidé naobědvat, a proto je méně lidí na sjezdovce. V tomto čase i bývá sjezdovka nejvíce zničená od lyžařů.

4.5.2 Návrhy řešení pro výsledky odpovědí na polootevřenou otázku

V polootevřené otázce respondenti uvedli názor na to, které služby by uvítali ve středisku, a ještě tam nejsou, nebo které služby by podle jejich názoru měly být vylepšeny. Díky odpovědím respondentů na tuto otázku, bylo zjištěno, že nejvíce respondentům nevyhovuje kromě již výše zmíněné upravenosti sjezdovek, také rychlost lanovky v části Dedovka, a upravenost parkoviště.

Nedostatkem na, který si stěžovalo nejvíce zákazníků v polootevřené otázce, je pomalá lanovka v části Dedovka. Tato lanovka je již starší, a proto dochází k mírným technickým výpadkům. V tomto případě by středisko muselo investovat velký obnos peněz do nové lanovky nebo případného vylepšení nynější. Proto se musí rozhodnout samotné středisko, zda se jim vyplatí investovat zrovna do této položky.

Stížnosti na parkoviště byly mířené hlavně na dny, kdy taje sníh nebo prší a tvoří se bahno. Návštěvníci jsou samozřejmě nespokojeni, protože mohou zapadnout do bláta nebo si zašpinit své auto. Nejlevnějším řešením, které by pomohlo je podsypat parkoviště štěrkem. Tím pádem budou zákazníci spokojenější a středisko přitom nemusí hodně investovat.

4.5.3 Návrhy řešení k výsledkům Evropského indexu spokojenosti zákazníka

Stejně jako Diferenční analýza i tato metoda nám ukázala, že nejvíce jsou zákazníci nejméně spokojeni s cenou služeb a jejich kvalitou. Kromě těchto faktorů jsou lidé ne zcela spokojeni i s úpravou sjezdovek a dlouhými řadami u pokladen. Jelikož ostatní faktory již byly řešeny výše, blíže řešena bude rychlost obsluhy v pokladnách.

Rychlost obsluhy je jedním z bodů pro zvýšení spokojenosti zákazníků. Jde především o rychlost odbavení vstupních karet takzvaných skipasů na pokladnách. Dlouhá čekací doba je podle výsledků výzkumu významným zdrojem nespokojenosti zákazníků. Doba čekání závisí od času příjezdu klientů a období. Dlouhé řady se tvoří hlavně v nejvytíženější dny jako je pátek, sobota, neděle, popřípadě svátky nebo školní prázdniny.

Prvním řešením může být vyšší počet zaměstnanců na pokladnách v tyto dny. V tomto případě by stačilo zaměstnat brigádně sílu, která by vypomáhala v nejvytíženější dny. Toto opatření by středisko finančně nestálo mnoho. Vedení střediska by však muselo provést detailnější analýzu, zda zlepšení v této sféře by přineslo ekonomickou výhodu či nevýhodu.

Na základě doporučení by bylo následně nutné provést marketingový výzkum, který by zjistil, jestli spokojenost zákazníků s vyšší rychlostí obsluhy také stoupla.

Dalším řešením by mohlo být využití QR kódů. QR kód je dvourozměrný čárový kód, který obsahuje předefinované informace. Zákazník by si mohl z pohodlí svého domova přes online platby koupit lístek do lyžařského střediska. Po zaplacení lístku by obdržel QR kód, který by obsahoval informace o klientovi. QR kód by klient následně vložil do mobilního zařízení, který tyto kódy podporuje. Při příchodu do lyžařského střediska by jednoduše pomocí mobilního zařízení zákazník přiložil načten QR kód do čtečky QR kódů ve lyžařském středisku a mohl by lyžovat bez čekání ve frontách u pokladny.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo pomocí marketingového výzkumu zjistit úroveň spokojenosti zákazníků s lyžařským střediskem Velká Rača Oščadnica. Uspokojit očekávání zákazníka a jeho potřeby je základ pro správné podnikání. V případě spokojenosti návštěvníků lze očekávat vyšší návštěvnost střediska a tím i vyšší zisky. Na základě získaných informací byla navržena opatření a doporučení pro zvýšení stávající úrovně spokojenosti.

Na základě dvou vybraných metod bylo provedeno zjišťování spokojenosti zákazníka. Vstupní data pro analýzy byla získána pomocí dotazování.

Bakalářská práce byla rozdělena na 5 kapitol. První kapitolou byl úvod a poslední kapitolou je tento závěr.

Druhou kapitolou byla teoretická část. V této části byly charakterizovány základní pojmy, které přiblíží a vysvětlí dané téma, týkající se zjišťování spokojenosti zákazníka. Vysvětleny byly pojmy jako kvalita, zákazník, služba, spokojenost zákazníka, ale i metody měření spokojenosti zákazníků či tvorba dotazníku.

Třetí kapitola byla věnována přiblížení lyžařského střediska Velká Rača Oščadnica. V této části byly popsány základní informace o vzniku střediska, které služby areál nabízí, a také byla přiblížena lokální konkurence Velké Rači.

Čtvrtá kapitola byla nejdůležitější pro celou bakalářskou práci. V této kapitole se vyhodnocovaly jednotlivé otázky z vytvořeného dotazníku. Prvními otázkami byly identifikační otázky, které nám přiblížily věk, pohlaví, sociální status a jak často zákazníci středisko navštěvují. Následně byla aplikována metoda Diferenční analýzy, kde bylo zjištěno, s kterými službami jsou zákazníci nejvíce spokojeni a naopak, se kterými nejméně. V další části byla analýza polootevřené otázky, kde mohli zákazníci blíže popsat, které služby by zlepšili, a které služby jim ve středisku chybí. Druhou aplikovanou metodou byla metoda Evropského indexu spokojenosti zákazníka, ve zkratce ECSI. V této metodě byly vypočteny pomocí získaných údajů váhy a indexy pro jednotlivé měřitelné proměnné. Výsledky byly vypočteny pomocí aplikace Microsoft Excel.

Následně byl vyčíslen výsledek celkového indexu spokojenosti, který je 85,24 %, což je velmi dobrý výsledek, když uvažíme, že přední servisní organizace si kladou za cíl dosáhnout

úrovně spokojenosti okolo 90 %, a tak lyžařské středisko Velká Rača může být s výsledkem spokojeno. Na druhou stranu to ale neznamená, že by nemělo být iniciováno další zlepšování.

Na základě kombinace výsledků výše uvedených analýz byly identifikovány faktory, které by mělo lyžařské středisko primárně zlepšit. Nejmenší spokojenost klientů byla s cenami služeb, a dále i s jejich kvalitou – ať už úpravou sjezdovek nebo rychlostí obsluhy u pokladny. Naopak nejvíce spokojeni byli zákazníci s délkou a šířkou sjezdovek, dopravní dostupností nebo s nabídkou poskytovaných služeb.

Seznam použité literatury

Literatura

1. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
2. FICALORA, Joseph P. a Lou COHEN. *Quality function deployment and Six Sigma: a QFD handbook*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009. 449 s. ISBN 978-0-13-513835-9.
3. INDROVÁ, J., P. HOUŠKA a Z. PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, c2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
11. NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody [záznam a]*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
12. NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

13. NOVÝ, Ivan. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
14. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
15. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
16. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

17. ISO 9000:2015. [online]. *Quality management systems. Fundamentals and vocabulary*. [2017-28-01]. Dostupné z:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
18. OŠČADNICA. [online]. *História obce Oščadnica* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.oscadnica.sk/>
19. SNOWPARADISE. [online]. *Informácie* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/informacie/>
20. SNOWPARADISE. [online]. *Lyžiarske trasy – vleky* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/informacie/lyziarske-trasy-vleky/>
21. SNOWPARADISE. [online]. *Mapa* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/informacie/mapa/>
22. SNOWPARADISE. [online]. *Služby* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/sluzby/>
23. SNOWPARADISE. [online]. *Aktivity* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/aktivita/>
24. SNOWPARADISE. [online]. *Atrakcie* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/sunparadise/sk/turistika/atrakcie/>
25. ADVENTURE GOLF OŠČADNICA. [online]. *Naše ihrisko* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://adventuregolfoscadnica.sk/index.php/nase-ihrisko>
26. SNOWPARADISE. [online]. *Akcie* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/akcie/>
27. ON THE SNOW. [online]. *Lyžiarske strediská* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.onthesnow.sk/slovensko/lyziarske-strediska.html>
28. LYŽOVANIE. [online]. *Makov-kasárne* [2017-29-01]. Dostupné z:

- <http://www.lyzovanie.com/slovensko/javorniky-kysuce/cadca/makov-kasarne/>
29. ZÓNA SNOW MAKOV. [online]. *Index* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.zonasnowmakov.sk/index.php>
30. ZÓNA SNOW MAKOV. [online]. *Mapa* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.zonasnowmakov.sk/sites/mapa.jpg>
31. VEĽKÉ OSTRÉ. [online]. *Úvodná stránka* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.velkeostre.sk/sk/úvodná-stránka>
32. VEĽKÉ OSTRÉ. [online]. *Lyžiarske stredisko* [2017-29-01]. Dostupné z:
<http://www.velkeostre.sk/sk/lyziarske-stredisko>
33. SNOWPARADISE. [online]. *Galeria* [2017-15.03]. Dostupné z:
<http://www.snowparadise.sk/zima/sk/galeria/>

Seznam zkratek

ACSI American Customer Satisfaction Index

ECSI European Customer Satisfaction Index

ISO International Organization for Standardization

TQM Total Quality Management

QFD Quality Function Deployment

QMS Quality Management System

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2017


Mária Grončáková